

Prof. Dr. Felix Bernhard Herle, Christian Hausy, Johanna Kilian

Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ als Grundlage für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin



Prof. Dr. Felix Bernhard Herle, Christian Hausy, Johanna Kilian

Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ als Grundlage für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	8
1.2 Aufbau der Arbeit	10
2. Identifikation der Erfolgsfaktoren.....	11
2.1 Methodische Vorgehensweise	11
2.2 Auswahl der Erfolgsfaktoren	12
3. Relevanz-Analyse.....	13
3.1 Methodische Vorgehensweise	13
3.2 Relevanz-Ranking der Erfolgsfaktoren	16
3.3 Begründung der TOP5-Relevanz-Faktoren	20
4. Einfluss-Analyse	23
4.1 Methodische Vorgehensweise	24
4.2 Analyse der Einflussnahme (aktiv).....	26
4.2.1 Ranking der Erfolgsfaktoren nach Aktivsumme	26
4.2.2 Begründungen der TOP5-Faktoren nach Aktivsumme	29
4.3 Analyse der Beeinflussung (passiv).....	31
4.3.1 Ranking der Erfolgsfaktoren nach Passivsumme	31
4.3.2 Begründungen der TOP5-Faktoren nach Passivsumme	32
4.4 Wirkungsbeziehungen der TOP5-AS- und TOP5-PS-Faktoren.....	33
5. Zusammenführende Analyse	35
5.1 Methodische Vorgehensweise	36
5.2 System-Grid-Darstellung und -Interpretation	38
5.3 Kategorisierung und Interpretation der Erfolgsfaktoren	40
6. Validierung der Ergebnisse.....	42
7. Ausblick und Fazit.....	44
Quellenverzeichnis.....	45

Anhang	46
Anhang 1: Auswertung des Interviewfragebogens zur Identifikation von Einflussbereichen/-faktoren (Teil 1: ungestützte Liste)	46
Anhang 2: Auswertung des Interviewfragebogens zu Identifikation von Einflussbereichen/-faktoren (Teil 2: gestützte Liste)	47
Anhang 3: Kennzahlen der Erfolgsfaktoren	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Relevanzmatrix nach Gausemeier / Plass (2014).....	14
Abbildung 2 - Interviewfragebogen: Relevanz der Einflussbereiche/-faktoren (Ausschnitt).....	15
Abbildung 3 - Standardabweichung und Extremwerte der TOP5-Relevanz-Faktoren .	19
Abbildung 4 - Einflussmatrix nach Gausemeier / Plass (2014)	24
Abbildung 5 - Interviewfragebogen: Einfluss der Einflussbereiche/-faktoren (Ausschnitt).....	25
Abbildung 6 - Wirkungsnetz der TOP5-AS- und TOP5-PS-Faktoren.....	34
Abbildung 7 - System-Grid nach Gausemeier / Plass (2014)	36
Abbildung 8 - System-Grid der Erfolgsfaktoren	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Aufbau und Systematisierung der Studie.....	10
Tabelle 2 - Relevanzmatrix der Erfolgsfaktoren.....	17
Tabelle 3 - Auflistung der individuellen Relevanzsummen der TN.....	20
Tabelle 4 - Einflussmatrix der Erfolgsfaktoren	27

Abkürzungsverzeichnis

AS	Aktivsumme
DI	Dynamik-Index
IPI	Impuls-Index
MR	Marketingrunde bzw. Stadtmarketingrunde
O	Original
PS	Passivsumme
TN	Teilnehmende

1. Einleitung

Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement entstehen durch die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Die Kooperation wird dabei von einem breiten Spektrum von Faktoren beeinflusst. Ein positives Gruppenklima kann ebenso erfolgskritisch sein wie ein gemeinsam verfolgtes Ziel oder die Zusammensetzung der Gruppe. Die Literatur (vgl. Hertrei 2013, Fuchs 2013, Pollermann 2013, Zimmermann 2013) verweist auf eine Reihe möglicher Einflussfaktoren für den Erfolg von Destination-Governance-Strukturen. In dieser Studie soll die Identifikation und Systematisierung von Erfolgsfaktoren auf Basis eines praktischen Best-Practice-Beispiels anhand der Einschätzungen beteiligter Akteure erfolgen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Wir für Lübbenau“ ist eine interdisziplinäre Gruppe, bestehend aus treibenden Akteuren der Stadt Lübbenau im Spreewald. Über 15 Jahre gewachsen gilt sie heute in der Region als Vorbild für erfolgreiches Stadtmarketing. Praxisakteure aus Tourismus, Freizeitwirtschaft, Wohnungsbau und des Biosphärenreservates Spreewald sowie Repräsentanten der Spreewald Tourist-Information und verschiedener Abteilungen der Stadtverwaltung sind gleichberechtigte Mitglieder. Begleitet wird die Marketingrunde durch eine touristisch-wissenschaftliche Moderation sowie durch Studierende der Hochschule Bremen in innovativen Praxisprojekten.

In dieser Studie sollen die Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ identifiziert und dahingehend analysiert werden, ob das Format Transferpotential im Bereich Destination Governance von Kulturlandschaften besitzt. Ziel ist, anhand des Best-Practice-Beispiels Erkenntnisse zu gewinnen auf deren Basis ein Konzept für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Innovationsprozessen im nachhaltigen Landmanagement erstellt werden kann.

1. Welche Einflussbereiche und –faktoren sind für den Erfolg der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ charakteristisch und relevant?
2. Welche Einflussbereiche und –faktoren sind für den Erfolg der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ so charakteristisch und relevant, dass sie als Erfolgsfaktoren identifiziert werden können?
3. Welche unterschiedlichen Bedeutungen haben die Erfolgsfaktoren?
4. Welche gegenseitigen Wechselbeziehungen bestehen zwischen den Erfolgsfaktoren?
5. Welche Erfolgsfaktoren sind unabdingbare Bausteine des Erfolgs?
6. Welche Erfolgsfaktoren eignen sich als Stellschrauben für notwendige Prozessanpassungen?
7. Welche Faktoren dienen als Frühwarnindikatoren um drohende negative Veränderungen abzuwenden?

Zur Beantwortung der Fragestellungen ist die Szenario-Technik nach Gausemeier (2014) zielführend. Da kein Zukunftsszenario entwickelt werden muss, um die gegenwärtige Situation der Erfolgsfaktoren der Marketingrunde (MR) zu beschreiben, beschränkt sich diese Studie auf die zweite Phase der Szenario-Technik: die Szenariofeld-Analyse. Hierbei werden Einflussbereiche und –faktoren einer Einfluss- und Relevanz-Analyse unterzogen. Die Erkenntnisse werden in einem System-Grid grafisch dargestellt.

Die Detailliertheit der Methode ermöglicht es durch mathematische Inbezugsetzung und Rangfolgenbildung von vermeintlich gleichbedeutenden Faktoren Wirkungsbeziehungen und Differenzen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit zu identifizieren, sowie Faktoren zu kategorisieren. Dabei garantiert die stringente Durchführung von Paarvergleichen eine Loslösung von der subjektiven Einschätzung des Erfolgsbeitrags eines einzelnen Faktors.

Relevanz, Einfluss und Beeinflussung basieren auf Kumulation aller Einzelabwägungen aller Paarvergleiche, die von 13 der 16 Mitglieder der MR in standardisierten Interviews durchgeführt wurden. Dadurch können subjektive Einschätzungen im wissenschaftlichen Kontext systematisiert und objektiv messbar gemacht werden.

Der theoretische Hintergrund der Szenario-Feldanalyse, sowie angewandte Erhebungsmethoden, werden jeweils zu Beginn der Kapitel 2 bis 5 im Rahmen der methodischen Vorgehensweise der entsprechenden Teilbereiche erörtert. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Aufbau und die Systematisierung der Studie anhand der Aspekte „Teilbereich der Szenariofeld-Analyse“, „Aufgabe“, „Erhebungsmethode(n)“, „Beantwortung der Frage“ und „behandelndes Kapitel“

Tabelle 1 – Aufbau und Systematisierung der Studie

Teilbereich der Szenariofeld-Analyse	Aufgabe	Erhebungsmethode(n)	Beantwortung der Frage (vgl. Kapitel 1.2)	Behandelndes Kapitel
/	Identifikation von Einflussbereichen/-faktoren	Offene Frage-runde plus Sekundär-literatur	1	Kapitel 2
	Auswahl von Erfolgsfaktoren	Fragebogen	2	
Relevanz-Analyse	Ermittlung der Bedeutung der Erfolgsfaktoren	Standardisiertes Interview	3	Kapitel 3
	Ermittlung der Begründungen für die TOP5-Relevanz-Faktoren			
Einfluss-Analyse	Ermittlung der Einflüsse der Erfolgsfaktoren	Fragebogen	4	Kapitel 4
	Ermittlung der Begründungen für die TOP5-AS/PS-Faktoren			
System-Grid	Identifikation von Schlüsselfaktoren	/	5	Kapitel 5
	Identifikation von Systemtreibern		6	
	Identifikation von Frühwarnindikatoren		7	
/	Validierung der Ergebnisse	Offene Frage-runde	/	Kapitel 6
/	Ergebnistransfer	/	/	Kapitel 7
/ = entfällt				

Quelle: Eigene Darstellung

1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 werden Einflussbereiche und –faktoren, die für den Erfolg der MR relevant und charakteristisch sind, identifiziert. Hieraus werden 15 besonders relevante und charakteristische Einflussbereiche und –faktoren als Erfolgsfaktoren ausgewählt, die als Grundlage für die weitere Analyse in Kapitel 3 bis 5 dienen.

In Kapitel 3 wird eine Relevanz-Analyse der identifizierten Erfolgsfaktoren durchgeführt, ein Relevanz-Ranking gebildet und Begründungen für die fünf relevantesten Erfolgsfaktoren erörtert.

In Kapitel 4 werden die identifizierten Erfolgsfaktoren einer Einfluss-Analyse unterzogen. Dabei wird in Kapitel 4.2 zunächst die (aktive) Einflussnahme betrachtet. Durch Darstellung einer Rangfolge können die fünf Faktoren mit der höchsten Einflussnahme identifiziert werden. Für diese Faktoren werden Begründungen aufgezeigt. Anschließend wird in Kapitel 4.3 die identische Vorgehensweise unter dem Aspekt der (passiven) Beeinflussung angewendet. In Kapitel 4.4 werden die bedeutendsten Wirkungsbeziehungen der Erfolgsfaktoren verdeutlicht.

In Kapitel 5 werden die Erkenntnisse aus Kapitel 3 und 4 in einer zusammenführenden Analyse betrachtet. Die Erfolgsfaktoren werden anhand ihrer Relevanz- und Einflusswerte in einem System-Grid verortet. Die grafisch zusammenfassende Betrachtung der Erfolgsfaktoren wird interpretiert. Die Erfolgsfaktoren werden kategorisiert und im Hinblick auf ihre Funktion innerhalb des Gesamtkonstrukts der Erfolgsfaktoren erörtert.

In Kapitel 6 werden die Validierungsergebnisse der gewonnenen Daten durch die Teilnehmer der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ präsentiert. Die Studie schließt in Kapitel 7 mit einem kritischen Fazit und einem Ausblick ab.

2. Identifikation der Erfolgsfaktoren

Zunächst muss bestimmt werden, welche Einflussbereiche und –faktoren für die MR charakteristisch und relevant sind. In einem zweiten Schritt können basierend auf diesen Erkenntnissen die Erfolgsfaktoren ausgewählt werden. Ziel des Kapitels 2 ist folglich die Beantwortung der Forschungsfragen eins und zwei (vgl. Kapitel 1.2). Hierzu wird in Kapitel 2.1 zunächst die methodische Vorgehensweise zur Identifikation der Einflussbereiche/-faktoren sowie zur Auswahl der Erfolgsfaktoren erörtert. In Kapitel 2.2 erfolgt die Auswahl der Erfolgsfaktoren, welche als Basis für die Relevanz- und Einfluss-Analyse in Kapitel 3 und 4 dienen.

2.1 Methodische Vorgehensweise

Die MR befasste sich in einem Meeting am 26.01.2017 mit der Thematik „Einflussbereiche und –faktoren für den Erfolg der Marketingrunde“. Zunächst wurden die Teilnehmer (TN) in einer offenen Fragerunde durch den neutralen Moderator gefragt, welche Faktoren aus Sicht der MR für den Erfolg der MR von Bedeutung sind. Dabei wurden keine Faktoren vorgegeben (ungestützte Fragestellung). Die Faktoren wurden in Nennreihenfolge für alle sichtbar auf einem Flipchart festgehalten. Es wurden 24 Einflussbereiche/-faktoren von den TN der MR genannt. Nach Beendigung der Fragerunde wurden die TN gebeten, die erfassten Einflussbereiche/-faktoren in einen Fragebogen zu übertragen (ungestützte Liste, vgl. Anhang 1).

Anschließend wurde den TN der MR ein weiterer Fragebogen vorgelegt. Dieser umfasste eine Liste mit 33 Einflussbereichen/-faktoren, die durch die Verfasser dieser Studie vor Durchführung der Befragung auf Basis der Literatur (Herntrei 2013, Fuchs 2013, Pollermann 2013, Zimmermann 2013) erstellt wurde (gestützte Liste, vgl. Anhang 2).

Die TN sollten nun in beiden Fragebögen einschätzen, wie bedeutsam jeder einzelne Einflussbereich/-faktor für den Erfolg der MR ist. Hierzu wurde pro Einflussbereich/-faktor eine Aussage vorgegeben (z.B. „Die Marketingrunde ‚Wir für Lübbenau‘ ist erfolgreich wegen der Interdisziplinarität“). Dieser Aussage konnten die TN der MR im Folgenden „voll zustimmen“, „eher zustimmen“, „eher nicht zustimmen“ oder „nicht zustimmen“, bzw. „keine Angabe“ machen.

Die Fragebögen wurden unter Ausschluss der MR ausgewertet. Zur Verdichtung auf 15 zentrale Erfolgsfaktoren wurde dabei folgendes Auswahlkriterium festgelegt:

„Ein Einflussbereich/-faktor gilt dann als Erfolgsfaktor, wenn mindestens 75% der TN der Aussage ‚voll zustimmen‘, dass die Stadtmarketingrunde ‚Wir für Lübbenau‘ aufgrund des Einflussbereichs/-faktors erfolgreich ist.“

In beiden Listen aufgeführte Einflussbereiche/-faktoren wurden bei der Verdichtung berücksichtigt und entsprechend zu einem Einflussbereich/-faktor zusammengeführt.

2.2 Auswahl der Erfolgsfaktoren

Alle 13 TN der MR vom 26.01.2017 haben Einschätzungen zu allen 57 potentiellen Erfolgsfaktoren getroffen. Somit können alle 26 Fragebögen¹ verwendet werden. In 19 Fällen stimmen mindestens 75% der TN der Aussage „voll zu“, dass die Marketingrunde wegen des jeweiligen Einflussbereichs/-faktors erfolgreich ist. Vier dieser Aussagen sind sowohl in der gestützten als auch in der ungestützten Liste vorhanden. Teilweise sind sie namentlich nicht identisch, beschreiben aber inhaltlich den gleichen Aspekt (z.B. „Moderator als Koordinator des Lernens und der Wissensvermittlung“ und „Wissenschaftliche Begleitung durch Moderation“). Nach der Zusammenführung der inhaltlichen Dopplungen gibt es 15 Einflussbereiche/-faktoren, die als **Erfolgsfaktoren** identifiziert werden können. In alphabetischer Reihenfolge sind dies:

1. Aktive Beteiligung des Bürgermeisters
2. Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen
3. Gemeinsame Festlegung der Marketingziele
4. Gemeinsames Schaffen eines Customer Value
5. Identifikation der TN mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald
6. Interdisziplinäre Zusammensetzung der TN
7. Kontinuität der Arbeit
8. Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR
9. Neutrale Moderation
10. Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der MR
11. Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander
12. Praxisbezug der Projekte
13. Regelmäßigkeit der Sitzungen
14. Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation

¹ 13 TN mit je einem ausgefüllten Fragebogen pro gestützter und ungestützter Liste.

15. Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende

Diese 15 Erfolgsfaktoren stellen die Basis für die weiteren Erhebungen dar, deren Ergebnisse in Kapitel 3 bis 5 behandelt werden.

3. Relevanz-Analyse

Anhand der festgelegten Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 2.2) kann eine Analyse hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Faktoren durchgeführt werden. In Kapitel 3 wird die Forschungsfrage drei (vgl. Kapitel 1.2) beantwortet. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Begründungen für hohe Relevanzen.

Hierzu wird in Kapitel 3.1 auf den theoretischen Hintergrund der Relevanz-Analyse nach Gausemeier / Pass (2014) und auf die Erhebungsmethode eingegangen. In Kapitel 3.2 wird ein Relevanz-Ranking der Erfolgsfaktoren gebildet. In Kapitel 3.3 werden Begründungen für die Relevanz einzelner Faktoren dargestellt. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Studie erfolgt eine Beschränkung auf die fünf relevantesten Faktoren.

3.1 Methodische Vorgehensweise

Anhand einer Relevanz-Analyse kann die Wirkungsstärke eines Faktors auf den Untersuchungsgegenstand näher beschrieben werden (Gausemeier / Plass 2014, S. 53). Hierfür werden alle Faktoren paarweise miteinander verglichen. Pro Paarvergleich wird der Frage nachgegangen, welcher Faktor für den Untersuchungsgegenstand wichtiger ist. Dies kann in einer Matrix, in der alle Faktoren zeilen- und spaltenweise aufgeführt werden, dargestellt werden (ebd.). Abbildung 1 stellt eine exemplarische Relevanzmatrix nach Gausemeier / Plass (2014) dar.

Abbildung 1 - Relevanzmatrix nach Gausemeier / Plass (2014)

Relevanzmatrix												
Fragestellung: „Ist Einflussfaktor i (Zeile) wichtiger als Einflussfaktor j (Spalte)?“												
Bewertungsmaßstab: 0 = i ist unwichtiger als j 1 = i ist wichtiger als j												
Einflussfaktoren	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Relevanzsumme
Globalisierung	1	1	0	0	1	0	0	1	1		0	9
Entwicklung der Weltwirtschaft	2	0	1	0	1	0	0	0	1		0	13
Attraktivität des Standorts Deutschland	3	1	1	1	1	0	0	1	1		0	16
Image des Produktionsstandorts Deutschland	4	1	1	0	1	0	0	0	0		0	15
Finanzierungsmöglichkeiten für WZM	5	0	0	0	0	0	0	0	0		0	10
Innovationsfähigkeit	6	1	1	1	1	1	1	1	1		1	36
Nutzung der I&K-Technik	7	1	1	1	1	1	0	1	1		1	22
Allgemeine Technologiebeurteilung	8	0	1	0	1	1	0	0	0		0	14
Forschungs- und Bildungspolitik	9	0	0	0	1	1	0	0	1		0	12
Virtuelle Produktentstehung	59	1	1	1	1	1	0	0	1		1	31
Softwaretechnik	60	1	1	1	1	1	0	0	1		0	21
Kommunikation von Mensch und Maschine	61	0	0	1	0	0	0	0	1		0	7
Substitution von Werkzeugen	62	1	1	1	1	1	0	1	1		0	25

Quelle: Gausemeier / Plass 2014, S. 53, Bild 2-10 (Ausschnitt)

Die Fragestellung lautet:

„Ist Einflussfaktor i (Zeile) wichtiger als Einflussfaktor j (Spalte)?“ (ebd.)

Ist i wichtiger als j, wird der Faktor im Paarvergleich mit 1 bewertet. Ist i unwichtiger als j, erhält der Faktor die Wertung 0. Die Summe aller Werte pro Zeile ergibt die Relevanzsumme des zugehörigen Faktors (ebd.). Je höher die Relevanzsumme, desto bedeutender ist der Faktor für das Untersuchungsfeld. Die Evaluation eines Faktors durch einen Paarvergleich impliziert automatisch eine Bewertung des verglichenen Faktors: Wenn i wichtiger als j ist, dann ist j unwichtiger als i.

Im Rahmen dieser Studie beschreibt die Relevanz-Analyse die Wirkungsstärke der identifizierten Erfolgsfaktoren auf den Erfolg der MR. Als Erhebungsmethode wurde das standardisierte Interview gewählt.

Durch die Standardisierung werden für alle Befragten die gleichen Bedingungen geschaffen. Dies gewährleistet eine Vergleichbarkeit der Antworten und damit die Übertragbarkeit der Aussagen in die quantitative Form der Relevanzmatrix. Für die Standardisierung gilt das „Prinzip der gleichen Bedingungen“ (Prüfer / Stiegler 2002, S. 3). Interviewer müssen dem Befragten neutral gegenüberstehen. Sie dürfen weder eine eigene Meinung äußern noch einen Einfluss auf die Antwortwahl oder –formulierung ausüben (ebd.). Im Gegensatz zu leitfadengestützten Interviews entsteht bei standardisierten Interviews kein Gespräch, sondern eine „Frage-Antwort-

Situation mit genau festgelegten Regeln“ (ebd.). Um die Standardisierung während des Interviews zu gewährleisten, müssen alle vorgegebenen Fragen im exakten Wortlaut laut, deutlich und vollständig vorgelesen werden. Hinweise für Interviewer und etwaige Filterhinweise gelten unabdingbar (Prüfer / Stiegler 2002, S. 5 ff.).

Die Paarvergleiche wurden mit den Mitgliedern der MR in unabhängig voneinander stattfindenden Befragungen zwischen dem 09.02. und 11.02.2017 durchgeführt. Es nahmen 13 der 16 Mitglieder der MR an den Interviews teil.

Die Erhebung der Daten mittels einer Relevanzmatrix unter der o.g. Fragestellung birgt das Risiko, dass Interviewpartner durch den fortlaufenden Transfer von der grafischen Darstellung zur inhaltlichen Fragestellung mit Verwirrungen konfrontiert werden. Daher wurde die Matrix-Form der Paarvergleiche aufgebrochen und durch eine Aufstellung in Listenform ersetzt. Dies gewährt eine ausschließliche Betrachtung des jeweiligen Paarvergleichs ohne optische oder inhaltliche Beeinflussung durch „benachbarte“ Paarvergleiche in der Matrix. In Listenform ändert sich die o.g. Fragestellung wie folgt:

„Welcher Einflussbereich/-faktor ist für den Erfolg der Marketingrunde relevanter, A oder B?“

Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt des Interviewfragebogens zum Teilbereich „Relevanz der Einflussbereiche/-faktoren“. Aufgeführt sind neben der Bereichsüberschrift eine Kurzbeschreibung der Aufgabenstellung, die Fragestellung sowie der Beginn der Liste der Paarvergleiche. Die Faktoren werden in alphabetischer Reihenfolge miteinander verglichen um inhaltlichen Beeinflussungen durch anders geartete Sortierungen vorzubeugen.

Abbildung 2 – Interviewfragebogen: Relevanz der Einflussbereiche/-faktoren (Ausschnitt)

1. Relevanz der Einflussbereiche/-faktoren

Bitte beurteilen Sie pro Zeile, ob der Einflussbereich/-faktor A für den Erfolg der Marketingrunde relevanter ist als Einflussbereich/-faktor B, oder ob Einflussbereich/-faktor B für den Erfolg der Marketingrunde relevanter ist als Einflussbereich/-faktor A. **Bitte kreuzen Sie pro Zeile den Einflussbereich/-faktor mit höherer Relevanz an.**

Welcher Einflussbereich/-faktor ist für den Erfolg der Marketingrunde relevanter, A oder B?				
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	A	oder	B	Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	A	oder	B	Gemeinsame Festlegung der Marketingziele
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	A	oder	B	Gemeinsames Schaffen eines Customer Value
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	A	oder	B	Identifikation der Teilnehmer mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald

Quelle: Eigene Darstellung

Werden 15 Erfolgsfaktoren paarweise miteinander verglichen, so ergeben sich 105 Paarvergleiche.² Die Angaben der TN wurden während der Interviews durch die Interviewer in eine digitale Relevanzmatrix übertragen. Hierdurch konnten nach Abschluss aller Paarvergleiche durch einen TN die individuellen Relevanzsummen gebildet und eine Relevanz-Rangfolge der Erfolgsfaktoren automatisiert gebildet werden. Dem jeweiligen TN wurden die – aus seiner/ihrer Sicht – fünf relevantesten Faktoren genannt und er/sie wurde gebeten, die hohe Relevanz dieser Faktoren zu begründen. Die Begründungen wurden durch Tonaufnahmen festgehalten, transkribiert, in Themenbereiche aufgeteilt und kategorisiert. Die individuellen Relevanzsummen der TN wurden aufsummiert und normiert. Ergebnis sind eine gemeinsame Relevanzmatrix und Relevanz-Rangfolge aus Sicht der 13 TN (Kapitel 3.2). Die Begründungen für die TOP5-Relevanz-Faktoren werden in Kapitel 3.3 dargestellt und auszugsweise durch markante O-Töne akzentuiert.

3.2 Relevanz-Ranking der Erfolgsfaktoren

Alle 13 TN haben alle Paarvergleiche durchgeführt. Hieraus resultiert ein vollständiger Datensatz von 1.560 Paarvergleichen. Tabelle 2 zeigt die Relevanzmatrix der Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für den Erfolg der Marketingrunde. Jeder der 15 Erfolgsfaktoren wird je einmal pro Zeile und Spalte aufgeführt. Als Orientierungshilfe dienen Nummerierungen der Faktoren. Rechts wird am Ende jeder Zeile die Relevanzsumme des zugehörigen Faktors aufgeführt. Die Zellwerte innerhalb der Matrix ergeben sich aus der Summe der jeweiligen individuellen Paarvergleich-Wertung pro TN geteilt durch die Anzahl TN. Nach kaufmännischer Rundung entsprechen rot markierte Werte einer 0 (Faktor der Zeile ist unwichtiger als Faktor der Spalte) und grün markierte Werte einer 1 (Faktor der Zeile ist wichtiger als Faktor der Spalte). Die fünf Faktoren mit der höchsten Relevanzsumme sind in den Zeilen blau gekennzeichnet.

² $(15 \text{ Faktoren} \times 14 \text{ Paarvergleiche}) / 2 = 105 \text{ Paarvergleiche}$. Dividiert durch zwei, da jeder Faktor nur einmal mit jedem anderen Faktor verglichen werden muss.

Tabelle 2 - Relevanzmatrix der Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“

Relevanzmatrix		Welcher Faktor ist relevanter für den Erfolg der Marketingrunde, Faktor i (Zeile) oder Faktor j (Spalte)?															Relevanzsumme
Bewertungsmaßstab: 1 = i ist relevanter als j 0 = j ist relevanter als i																	
Berechnungshinweis: Die Zellwerte ergeben sich aus der Summe der jeweiligen individuellen Paarvergleich-Wertung pro TN geteilt durch die Anzahl TN. Nach kaufmännischer Rundung ergibt sich: - rot markierter Wert: 0 = j ist relevanter als i - grün markierter Wert: 1 = i ist relevanter als J Blau markierte Faktoren haben die höchste Relevanzsumme und sind somit die TOP5-Relevanzfaktoren für den Erfolg der Marketingrunde																	
		Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen	Gemeinsame Festlegung der Marketingziele	Gemeinsames Schaffen eines Customer Value	Identifikation der TN mit Stadt Lübbenau & Region Spreewald	Interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer	Kontinuität der Arbeit	Mitgliedschaft treibender Akteure in der Marketingrunde	Neutrale Moderation	Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der MR	Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander	Praxisbezug der Projekte	Regelmäßigkeit der Sitzungen	Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	1		0,31	0,00	0,08	0,08	0,08	0,08	0,00	0,08	0,23	0,15	0,23	0,23	0,15	0,00	1,69
Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen	2	0,69		0,15	0,54	0,08	0,23	0,23	0,23	0,15	0,23	0,38	0,15	0,15	0,08	0,23	3,54
Gemeinsame Festlegung der Marketingziele	3	1,00	0,85		1,00	0,23	0,08	0,38	0,15	0,54	0,31	0,23	0,23	0,38	0,38	0,23	6,00
Gemeinsames Schaffen eines Customer Value	4	0,92	0,46	0,00		0,46	0,31	0,15	0,31	0,38	0,23	0,23	0,23	0,23	0,38	0,08	4,38
Identifikation der Teilnehmer mit Stadt Lübbenau und Region Spreewald	5	0,92	0,92	0,77	0,54		0,54	0,54	0,31	0,31	0,62	0,54	0,31	0,38	0,46	0,46	7,62
Interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer	6	0,92	0,77	0,92	0,69	0,46		0,54	0,46	0,23	0,38	0,54	0,23	0,23	0,31	0,23	6,92
Kontinuität der Arbeit	7	0,92	0,77	0,62	0,85	0,46	0,46		0,46	0,15	0,38	0,46	0,31	0,69	0,46	0,38	7,38
Mitgliedschaft treibender Akteure in der Marketingrunde	8	1,00	0,77	0,85	0,69	0,69	0,54	0,54		0,38	0,31	0,31	0,15	0,46	0,38	0,23	7,31
Neutrale Moderation	9	0,92	0,85	0,46	0,62	0,69	0,77	0,85	0,62		0,54	0,46	0,23	0,62	0,31	0,31	8,23
Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der Marketingrunde	10	0,77	0,77	0,69	0,77	0,38	0,62	0,62	0,69	0,46		0,54	0,23	0,54	0,46	0,38	7,92
Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander	11	0,85	0,62	0,77	0,77	0,46	0,46	0,54	0,69	0,54	0,46		0,69	0,54	0,46	0,38	8,23
Praxisbezug der Projekte	12	0,77	0,85	0,77	0,77	0,69	0,77	0,69	0,85	0,77	0,77	0,31		0,77	0,69	0,69	10,15
Regelmäßigkeit der Sitzungen	13	0,77	0,85	0,62	0,77	0,62	0,77	0,31	0,54	0,38	0,46	0,46	0,23		0,31	0,31	7,38
Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	14	0,85	0,92	0,62	0,62	0,54	0,69	0,54	0,62	0,69	0,54	0,54	0,31	0,69		0,23	8,38
Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	15	1,00	0,77	0,77	0,92	0,54	0,77	0,62	0,77	0,69	0,62	0,62	0,31	0,69	0,77		9,85

Quelle: Eigene Darstellung

Die maximal mögliche Relevanzsumme ist 14. Diese wird erreicht, wenn ein Faktor in allen Paarvergleichen von allen TN als relevanter als der verglichene Faktor beschrieben wird.³ Die

³ (13 TN x 14 Paarvergleiche x Wertung 1) / 13 TN = 14

höchste erreichte Relevanzsumme liegt bei 10,15. Fünf Erfolgsfaktoren haben eine Relevanzsumme von 8,23 bis 10,15. Sechs Faktoren erreichen 6,92 bis 7,92 und vier Faktoren 1,69 bis 6,00 Punkte.

Die TOP5-Faktoren mit der höchsten Relevanzsumme sind:

1. Praxisbezug der Projekte (Relevanzsumme: 10,12)
2. Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation (9,85)
3. Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende (8,38)
4. Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander (8,23)
4. Neutrale Moderation (8,23 / punktgleich mit „Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander“)

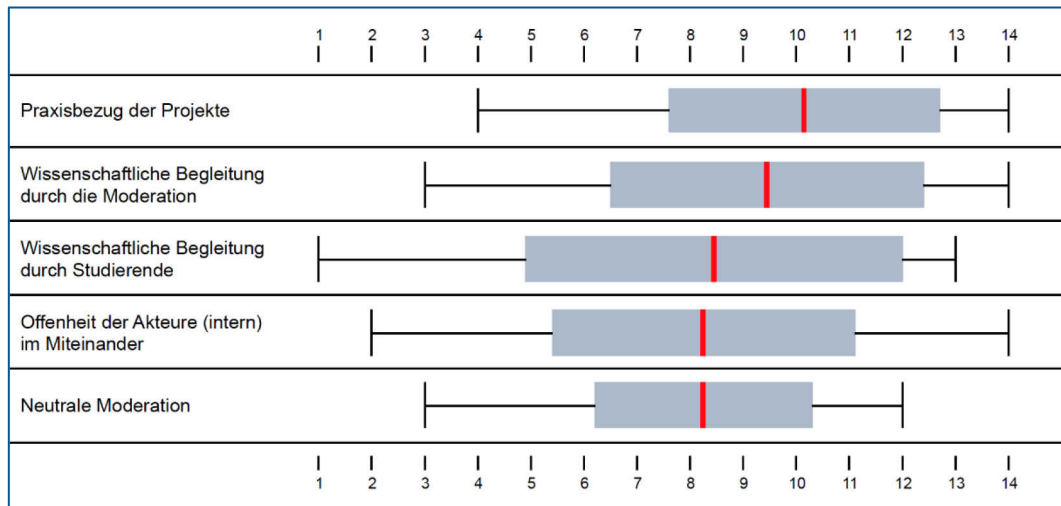
Die weiteren Relevanz-Ränge sind nach absteigender Relevanzsumme:

6. Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der Marketingrunde (7,92)
7. Identifikation der TN mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald (7,62)
8. Kontinuität der Arbeit (7,38)
8. Regelmäßigkeit der Sitzungen (7,38 / punktgleich mit „Kontinuität der Arbeit“)
10. Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR (7,31)
11. Interdisziplinäre Zusammensetzung der TN (6,92)
12. Gemeinsame Festlegung der Marketingziele (6,00)
13. Gemeinsames Schaffen eines Customer Value (4,38)
14. Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen (3,54)
15. Aktive Beteiligung des Bürgermeisters (1,69)
16. Die TOP5-Faktoren haben in 94,5% aller kumulierten Paarvergleiche eine höhere Relevanz als der jeweils mit ihnen verglichene Faktor.⁴ Somit besteht eine hohe „Relevanz-Dichte“ innerhalb der Gruppe der TOP5-Faktoren. Die Eindeutigkeit der Einstufung als TOP5-Faktor durch die TN ist dahingegen unterschiedlich stark. Dies wird bei Betrachtung der Standardabweichung und Extremwerte deutlich.
17. Abbildung 3 zeigt die Standardabweichungen und Extremwerte der TOP5-Relevanz-Faktoren. Zeilenweise werden die Faktoren nach absteigender Relevanzsumme (roter Strich) genannt und die zugehörigen Extremwerte (durch senkrechte schwarze Striche am rechten und linken Ende der horizontalen Linien), sowie der Bereich der Standardabweichung (durch graue Flächen) dargestellt. Die Skalen über und unter den

⁴ Teilweise wird ein TOP5-Faktor von einem anderen TOP5-Faktor an Relevanz überboten (z.B. „Neutrale Moderation“ durch „Praxisbezug der Projekte“). In diesen Fällen unterliegt zwar der TOP5-Faktor einem anderen Faktor hinsichtlich der Relevanz. Da der andere Faktor jedoch auch ein TOP5-Faktor ist, hat ein TOP5-Faktor die höhere Relevanz. Diese Aussage trifft somit auf 94,5% aller Paarvergleiche zu.

Standardabweichungen und Extremwerten der TOP5-Relevanz-Faktoren geben den Bereich der erreichten Relevanzsumme in den Individualbewertungen durch die TN an.⁵

Abbildung 3 - Standardabweichung und Extremwerte der TOP5-Relevanz-Faktoren



Quelle: Eigene Darstellung

Die mittlere Standardabweichung der Relevanzsummen aller Faktoren beträgt 2,22. Alle TOP5-Faktoren haben höhere Standardabweichungen als die restlichen Faktoren und liegen über der mittleren Standardabweichung (vgl. Anhang 3). Dies kommt dadurch zustande, dass es große Gruppen gibt, die den Faktoren hohe Relevanz beimessen und gleichzeitig kleine Minderheiten, die das Gegenteil behaupten. Die geringsten Unterschiede in der Gruppe der TOP5-Relevanz-Faktoren gibt es beim Faktor Neutrale Moderation. Die größte Standardabweichung und damit die größten Unterschiede in der Relevanz-Bewertung gibt es beim Faktor Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende. Dieser wird von sieben TN mit hoher Relevanz, von drei TN mit mittlerer und von drei TN mit niedriger Relevanz bewertet.

Tabelle 3 verdeutlicht die Unterschiede hinsichtlich der individuellen Relevanz-Bewertungen der TOP5-Faktoren durch die TN der MR. Zeilenweise sind hier links die Faktoren und rechts die Relevanzsummen pro TN aufgeführt. Die Spaltenwerte gehören zu unterschiedlichen TN, da die Reihenfolgen nach absteigenden Relevanzsummen und nicht nach TN-Datensätzen erstellt

⁵ Niedrigste erreichte Relevanzsumme: 1. Höchste erreichte Relevanzsumme: 14.

wurden. Grüne Werte entsprechen einer hohen, gelbe Werte einer mittleren, und rote Werte einer niedrigen Relevanz.⁶

Tabelle 3 - Auflistung der individuellen Relevanzsummen der TN pro TOP5-Relevanz-Faktor

TOP5-Relevanz-Faktor	Relevanzsummen der TN												
Praxisbezug der Projekte	14	14	13	13	11	11	11	11	11	7	7	5	4
Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	14	14	14	12	12	12	11	9	9	7	6	5	3
Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	13	13	13	12	11	11	10	8	7	5	3	2	1
Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander	14	12	11	11	11	10	8	7	7	6	5	3	2
Neutrale Moderation	12	11	11	10	10	9	8	8	7	7	6	5	3

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 3 zeigt, dass es in Bezug auf die Faktoren Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende und Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander die größten Unterschiede gibt. Die wissenschaftliche Begleitung durch Studierende ist für drei TN relevanter als 13 andere Erfolgsfaktoren. Sie ist für drei TN weniger bedeutend als mindestens 12 andere Faktoren. Die Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander ist für einen TN relevanter als alle anderen Erfolgsfaktoren und für einen TN unwichtiger als 13 andere Faktoren. Die höchste Zustimmung erhält der Faktor Praxisbezug der Projekte, der für neun TN eine hohe Relevanz besitzt. Der niedrigste individuelle Relevanz-Wert wird hierbei einmal erreicht und liegt bei 4. Die neutrale Moderation erreicht durch fünf Bewertungen mit hoher Relevanz und ein breites Mittelfeld von Bewertungen mittlerer Relevanz für die TOP5.

3.3 Begründung der TOP5-Relevanz-Faktoren

Die hohe Relevanz des **Praxisbezugs der Projekte** wird von den TN der MR u.a. mit der **Realitätsorientierung** begründet. So mindert der Bezug zur Praxis das Risiko Ideen nachzugehen, die in der Theorie sehr gut erscheinen, in der Praxis aber realitätsfremd sind. Eine MR solle

⁶ Hohe, mittlere und niedrige Relevanz werden durch Drittelung der maximal möglichen Relevanzsumme kategorisiert. Hohe Relevanz = Relevanzsumme zwischen 10 und 14; mittlere Relevanz = Relevanzsumme zwischen 5 und 9, niedrige Relevanz = Relevanzsumme zwischen 0 und 4.

keine Luftschlösser bauen, sondern Projekten nachgehen, die in der Praxis realisierbar sind.

„Man braucht immer wieder die Kopplung zum wirklichen Geschehen“ (TN-O-Ton).

Ferner führt der Praxisbezug nach Einschätzung einiger TN zu einer **Sinnstiftung der Marketingrunde**. Die MR dient nicht dem Selbstzweck oder als geselliger Anlass, sondern sie soll etwas bewegen. Die Runde sei da, um einen Kundenmehrwert zu produzieren. *„Ich mache es nicht für den Elfenbeinturm, sondern für die Umsetzung, für die handelnden Akteure vor Ort“ (TN-O-Ton).*

In diesem Zusammenhang ist auch die **externe Nachvollziehbarkeit** von Bedeutung. Die MR arbeitet an Projekten mit einem sichtbaren Erfolg, der auch für Außenstehende zu erkennen ist. Sie orientiert sich an den Ergebnissen die sie produziert. *„Also suchen wir uns immer praxisbezogene Sachen aus, die jeder auch außen wahrnehmen kann und sollte“ (TN-O-Ton).* Denn die Umsetzung der Projekte kann nur mit Hilfe vieler Akteure außerhalb der MR erfolgen.

Der Faktor bietet außerdem eine **Evaluationsmöglichkeit**, da die Gruppe Feedback aus der Praxis erhält. Einerseits kann bis zu einem gewissen Grad eine Selbstbestätigung der Arbeit erfolgen, andererseits ist der Praxisbezug als *„Prüfstein am Ende“ (TN-O-Ton)* ein Mechanismus um aufkommender Betriebsblindheit vorzubeugen.

Ein TN verweist darauf, dass sich die MR durch den Praxisbezug der Projekte auch an **Best Practices orientieren** kann: *„Man muss das Fahrrad nicht neu erfinden, nur die Idee soweit aufgreifen und sehen: wie passt die ggf. in die eigene Struktur“ (TN-O-Ton).*

Die besondere Wichtigkeit der **wissenschaftlichen Begleitung durch die Moderation** wird vor allem damit begründet, dass sie als *„Garant für eine methodische Wertigkeit“ (TN-O-Ton)* für **Methodik und Qualität** sorgt. Sie bringt wissenschaftliche Fakten und wissenschaftliches Wissen mit ein. Die MR schätzt dieses - in der Moderation fertig implementierte - Methodenset und konstatiert, dass eine Realisierung von Projekten ohne qualifizierte Vorgaben und Begleitung nicht sinnvoll ist.

Darüber hinaus ist der Faktor durch **touristische Erfahrung und Kenntnisse** bedeutsam. So gewinnt die MR Input aus Lehre und Forschung und kann aufgrund der internationalen touristischen Erfahrung und der wissenschaftlichen Arbeitsweise der Moderation auch Vergleichsmöglichkeiten zu Best Practices, anderen Destinationen oder anderen Einflussfaktoren nutzen. Der Faktor bringt *„neue Aspekte, neue Ansichten, neue Trends oder neue Begriffe“ (TN-O-Ton)* mit ein.

Nicht zuletzt verfügt die Moderation über **den externen Blick**. Der Blickwinkel der MR kann durch die Sicht und den Input eines Außenstehenden erweitert und reflektiert werden. Er beugt das Risiko eines Tunnelblicks vor, denn *„irgendwann wird man betriebsblind, aber wenn man sich auf das Externe stützen kann [...] gibt das einen guten Input“ (TN-O-Ton).*

Die TN der MR schätzen die Doppelrolle der **Studierenden**, die die Runde **wissenschaftlich begleiten**. Sie werden einerseits als **Urlauber von morgen** und andererseits als angehende **Wissenschaftler** gesehen. Durch die erstgenannte Rolle erhält die MR einen regelmäßigen Input von potentiellen Gästen über veränderte Interessen. Es sei wichtig, dass an der Stadtentwicklung Mitwirkende auch zukünftige Nutzer sind. Studierende als Urlauber von morgen setzen dabei neue Impulse durch eigene Aktivitäten, vielfältige Berufsfelder und Orientierungen. *„Das ist der beste Gradmesser um die Informationen zu bekommen, wie sie [Anm.: die Studierenden] eine Urlaubsdestination oder sonstige Angebote bewerten um sich frühzeitig darauf einzustellen. Da kann man [...] einen Schritt vorausdenken“* (TN-O-Ton).

Als Wissenschaftler geben Studierende *„sehr wertvolle Impulse für den Praxisbezug der Arbeit und man hat gleichzeitig die Brücke zur Wissenschaft durch die Kreativität der jungen Leute [...] im System und das ist extrem wertvoll“* (TN-O-Ton). Studierende sorgen für frischen Wind und Ideen, auf die die MR selbst mitunter nicht gekommen wäre. Da die Studierenden wie die wissenschaftliche Moderation einen externen Blick haben, können sie die etwaige Blindheit interner Blicke vorbeugen. Sie sorgen für eine Balance zwischen der Praxiserfahrung der Mitglieder der MR und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Ferner wirkt die wissenschaftliche Begleitung durch Studierende entlastend für die Projekte der MR, da sie in Bezug auf Methodik und Zeit zusätzliche Ressourcen schafft.

Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Hauptgründe für die hohe Relevanz der **Offenheit (intern) der Akteure in Miteinander**. *„Das ist erstens keine Selbstverständlichkeit. [...] um wirklich an den Kern der Dinge zu kommen, um ehrlich, positive wie negative Erfahrungen kommunizieren zu können, ist es wichtig, offen miteinander umzugehen“* (TN-O-Ton). Dazu gehört, dass regelmäßig auch kritische Themen offen miteinander diskutiert werden können. Ohne Vertrauen der Mitglieder zueinander und den Willen miteinander arbeiten zu wollen, können Prozesse auf Dauer nicht begleitet werden. Der ehrliche und offene Umgang miteinander beugt Intrigen vor. Die interne Offenheit ist dabei auch die Grundlage für eine Offenheit nach außen.

Die Offenheit im Miteinander wirkt ferner als **Innovationstreiber** der MR, denn *„nur dann kann man auch ernsthaft Veränderungen erzielen“* (TN-O-Ton). Sie sorgt für den nötigen Mut Projekte unabhängig vom individuellen Nutzen des Einzelnen auf den Weg bringen zu können. Hierdurch nehmen die Akteure der MR über die Grenzen der Runde hinaus eine Vorreiterrolle ein. Der offene Umgang wird als wesentlicher Baustein für eine langfristige, erfolgreiche Zusammenarbeit gesehen.

Durch den Faktor **Neutrale Moderation** herrscht **Gerechtigkeit und Ausgewogenheit** in der MR. Sie wird gesehen als *„eine Art Garantie, dass alle Ideen aufgegriffen werden [...] und dass man sich frei entfalten kann“* (TN-O-Ton). Die neutrale Moderation ist Ansprechpartner für jeden und betrachtet Dinge objektiv und neutral. Sie hält so die Balance zwischen Pro und Contra und

schaft es Unstimmigkeiten zu identifizieren, zu lösen und die Mitglieder der MR so wieder auf eine kooperative Ebene zu bringen.

Somit wirkt sie auch als **Prozessmotor** für das Funktionieren der MR. Ohne eine neutrale Person würde die Runde auseinanderlaufen. Ein neutraler Moderator ist *„eine Person, die die Runde zusammenruft, die Runde zusammenhält und den Überblick behält“* (TN-O-Ton). Da in der MR viele Akteure aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Kompetenzen aufeinandertreffen wird es als wichtig erachtet, dass alle auf Augenhöhe miteinander kommunizieren können. Dies gilt insbesondere für Themen, bei denen Ansichten stark differieren und die daher moderationsbedürftig sind. Die neutrale Moderation sorgt dabei für eine Zieloffenheit in den Diskussionen und beugt gleichzeitig ein „verrennen“ vor.

Wie auch der Faktor Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation ist die neutrale Moderation durch **den externen Blick** von besonderer Bedeutung. In der Rolle einer neutralen Person ist hierbei jedoch relevant, dass die Runde von jemandem begleitet wird, der *„nicht festgelegt ist in eine bestimmte Richtung“* (TN-O-Ton). Sie zeigt mögliche Blickwinkel von externen Parteien auf. Wichtig dabei ist, dass die Funktion des neutralen Moderators auch durch eine externe Person bekleidet wird. So hat die MR die Möglichkeit, neue Betrachtungsweisen zu erfahren.

4. Einfluss-Analyse

Nach der Systematisierung der Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erfolg der MR soll nun eine Einfluss-Analyse durchgeführt werden. Es soll aufgezeigt werden, wie stark sich die Erfolgsfaktoren gegenseitig beeinflussen um die Forschungsfrage vier, welche gegenseitigen Wechselbeziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren bestehen (vgl. Kapitel 1.2), beantworten zu können. Für die Betrachtung der Einflüsse sind zwei Blickwinkel relevant: Die **aktive Einflussnahme eines Faktors auf andere Faktoren**, sowie die **passive Beeinflussung eines Faktors durch andere Faktoren**. Wie auch bei der Relevanz-Analyse sind die Begründungen für starke Einflussnahmen und Beeinflussungen von besonderer Bedeutung. In Kapitel 4.1 wird auf den theoretischen Hintergrund der Einfluss-Analyse nach Gausemeier / Plass (2014) und auf die Erhebungsmethode der notwendigen Daten eingegangen. In Kapitel 4.2 wird die Einflussmatrix dargestellt und die Analyse der Einflussnahme (aktiv) durch Bildung einer Einfluss-Rangfolge und durch Anführung von Begründungen durchgeführt. In Kapitel 4.3 wird die Beeinflussung (passiv) methodisch in gleicher Weise analysiert. Es erfolgt eine Fokussierung auf die fünf Faktoren, die aus Sicht der MR am stärksten auf andere Faktoren einwirken, sowie auf jene fünf Faktoren, die aus Sicht der MR am stärksten von anderen Faktoren beeinflusst werden. In Kapitel 4.4 werden die fünf stärksten Wirkungsbeziehungen dieser beiden Teilgruppen dargestellt und interpretiert.

4.1 Methodische Vorgehensweise

Nach Gausemeier / Plass (2014) wird zwischen direkter und indirekter Einfluss-Analyse unterschieden, wobei erstere die direkten Einflüsse zwischen den Faktoren behandelt. Letztere zieht Einflüsse in Betracht, die über einen dritten Faktor auf einen anderen Faktor wirken. Sie behandelt folglich indirekte Vernetzungen zweier Faktoren (S. 51 ff.). Diese Studie konzentriert sich auf direkte Einflüsse. Analog zur Relevanz-Analyse wird die Einfluss-Analyse in einer Matrix dargestellt. Abbildung 4 zeigt eine exemplarische Einflussmatrix nach Gausemeier / Plass (2014).

Abbildung 4 - Einflussmatrix nach Gausemeier / Plass (2014)

Einflussmatrix														
Fragestellung: „Wie stark beeinflusst der Einflussfaktor i (Zeile) den Einflussfaktor j (Spalte)?“														
Bewertungsmaßstab: 0 = keinen Einfluss 1 = schwacher Einfluss 2 = mittlerer Einfluss 3 = starker Einfluss														
Einflussfaktoren	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Globalisierung	1		3	2	2	1	2	2	0	1		0	2	1
Entwicklung der Weltwirtschaft	2	3		3	2	1	0	1	0	1		0	0	0
Attraktivität des Standorts Deutschland	3	2	2		3	3	3	2	1	3		2	1	0
Image des Produktionsstandorts Deutschland	4	2	2	3		3	2	1	1	2		1	1	0
Finanzierungsmöglichkeiten für WZM	5	1	0	0	3		3	0	0	0		0	0	0
Innovationsfähigkeit	6	2	0	0	3	3		3	3	2		1	1	0
Nutzung der I&K-Technik	7	0	1	3	1	0	3		3	1		3	3	3
Allgemeine Technologiebeurteilung	8	2	2	2	1	0	3	2		1		3	2	2
Forschungs- und Bildungspolitik	9	0	0	1	2	0	2	0	0			1	1	0
Virtuelle Produktentstehung	59	0	1	3	1	0	3	3	1	0			3	1
Softwaretechnik	60	2	2	2	1	0	3	2	1	1		2		3
Kommunikation von Mensch und Maschine	61	0	1	2	1	0	3	2	1	0		0	0	0
Substitution von Werkzeugen	62	0	0	1	2	0	2	0	0	0		0	0	1
Passivsumme		35	27	55	51	18	67	41	28	17		22	18	16

Quelle: Gausemeier / Plass 2014, S. 51, Bild 2-8 (Ausschnitt)

In der Matrix wird jeder Faktor einmal pro Zeile und Spalte aufgeführt. Fortlaufende Nummerierungen dienen erneut als Orientierungshilfe. Die Fragestellung lautet:

„Wie stark beeinflusst der Einflussfaktor i (Zeile) den Einflussfaktor j (Spalte)?“ (Gausemeier / Plass, S. 53, Bild 2-8)

Die Zahlenwerte innerhalb der Matrix geben an, wie stark der Faktor der Zeile den Faktor der Spalte beeinflusst: 0 steht für keinen Einfluss, 1 für einen schwachen, 2 für einen mittleren und 3 für einen starken Einfluss. Am rechten Ende jeder Zeile wird die Summe aller Spaltenwerte pro Zeile aufgeführt. Diese wird als **Aktivsumme** bezeichnet und stellt dar, wie stark der Faktor der Zeile andere Faktoren beeinflusst. Je höher die Aktivsumme, desto größer ist der Einfluss des Faktors auf andere Faktoren. Am unteren Ende jeder Spalte wird die Spaltensumme gebildet. Diese **Passivsumme** gibt Aufschluss darüber, wie stark der Faktor der Spalte von anderen

Faktoren beeinflusst wird. Je größer die Passivsumme, desto stärker wird der Faktor von anderen Faktoren beeinflusst (Gausemeier / Plass, 2014, S. 52). Da Faktoren sich gegenseitig nicht gleich stark beeinflussen müssen, impliziert eine Aussage über die Einflussstärke des Faktors i auf den Faktor j keine Aussage über die Einflussstärke des Faktors j auf den Faktor i. Somit ist im Vergleich zur Relevanz-Analyse die doppelte Anzahl Paarvergleiche nötig.

Im Rahmen der Zielsetzung dieser Studie beschreibt die Einfluss-Analyse die direkten Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Erfolgsfaktoren in Hinblick auf den Erfolg der MR. Die Herausforderungen in der Erhebung der notwendigen Daten gelten analog zur Relevanz-Analyse, sodass die Matrix-Form der Paarvergleiche auch für die Einfluss-Analyse durch eine Listenform ersetzt wurde. Die abgewandelte Fragestellung lautet:

„Welchen Einfluss hat der Faktor A auf den Faktor B?“

Die Paarvergleiche der Einfluss-Analyse wurden innerhalb der gleichen Interviews durchgeführt, in denen auch die Paarvergleiche der Relevanz-Analyse stattgefunden haben. Die Teilnehmerzahl ist identisch (N=13). Abbildung 5 zeigt einen Ausschnitt des Interviewfragebogens zum Teilbereich „Einfluss der Einflussbereiche/-faktoren“. Aufgeführt sind neben der Bereichsüberschrift eine Kurzbeschreibung der Aufgabenstellung, die Fragestellung sowie der Beginn der Liste der Paarvergleiche. Die Faktoren werden in alphabetischer Reihenfolge miteinander verglichen, um inhaltlichen Beeinflussungen durch anders geartete Sortierungen vorzubeugen.

Abbildung 5 - Interviewfragebogen: Einfluss der Einflussbereiche/-faktoren

3. Einfluss der Einflussbereiche/-faktoren				
Bitte beurteilen Sie <u>pro Zeile</u> , inwiefern der erstgenannte Einflussbereich/-faktor den letztgenannten Einflussbereich/-faktor im Hinblick auf den Erfolg der Marketingrunde beeinflusst. Bitte kreuzen Sie pro Zeile an, ob ein starker, mittlerer, schwacher oder kein Einfluss besteht.				
Bitte kreuzen Sie <u>pro Zeile</u> an welchen Einfluss der erstgenannte Einflussbereich/-faktor auf den letztgenannten Einflussbereich/-faktor in Hinblick auf den Erfolg der Stadtmarketingrunde ausübt.	starker Einfluss	mittlerer Einfluss	schwacher Einfluss	kein Einfluss
Welchen Einfluss hat die aktive Beteiligung des Bürgermeisters auf die Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Welchen Einfluss hat die aktive Beteiligung des Bürgermeisters auf die gemeinsame Festlegung der Marketingziele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Eigene Darstellung (Ausschnitt)

Werden 15 Erfolgsfaktoren auf ihre gegenseitige Einflussnahme hin untersucht, so ergeben sich 210 Paarvergleiche.⁷ Die individuellen Aktiv- und Passivsummen der TN wurden nach Abschluss der Interviews aufsummiert und normiert. Ergebnis sind zwei gemeinsame Einfluss-Rangfolgen aus Sicht der 13 TN: Nach Aktivsumme (Einflussnahme, Kapitel 4.2.1) und nach Passivsumme (Beeinflussung, Kapitel 4.3.1). Die TOP5-Faktoren nach Aktiv- und Passivsumme wurden der MR in einem Meeting am 23.05.2017 vorgestellt. Die Mitglieder wurden gebeten, unabhängig voneinander anzugeben, warum die identifizierten TOP5-Faktoren besonders starke Einflüsse ausüben bzw. besonders stark beeinflusst werden. Hierzu wurden jedem Mitglied zwei Fragebögen ausgehändigt: einer für die fünf Faktoren mit den höchsten Aktivsummen und einer für die fünf Faktoren mit der höchsten Passivsumme. Die Fragestellungen lauteten:

TOP5-Faktoren nach Aktivsumme

„Warum übt der Faktor i besonders starken Einfluss auf andere Faktoren im Hinblick auf den Erfolg der MR aus?“

TOP5-Faktoren nach Passivsumme

„Warum wird der Faktor j besonders stark von anderen Faktoren im Hinblick auf den Erfolg der MR beeinflusst?“

Die schriftlichen Begründungen wurden in Themenbereiche aufgeteilt und kategorisiert. Sie werden für die TOP5-Faktoren nach Aktivsumme in Kapitel 4.2.2 bzw. für die TOP5-Faktoren nach Passivsumme in Kapitel 4.3.2 dargestellt.

Anhand der zusammenfassenden Einflussmatrix kann neben der aufsummierten Einflussnahme und Beeinflussung auch identifiziert werden, auf welche Faktoren ein bestimmter Faktor den stärksten Einfluss ausübt bzw. durch welche Faktoren ein bestimmter Faktor am stärksten beeinflusst wird. Diese Wirkungsbeziehungen werden für die jeweiligen TOP5-Faktoren und die zugehörigen fünf stärksten Einflussbeziehungen in Kapitel 4.4 dargestellt.

4.2 Analyse der Einflussnahme (aktiv)

Kapitel 4.2 gibt Aufschluss darüber, welche Faktoren welche Einflüsse innerhalb des Systems der Erfolgsfaktoren wie und warum ausüben. Hierzu wird in Kapitel 4.2.1 zunächst die Einflussmatrix dargestellt sowie eine Rangfolge der Erfolgsfaktoren nach Aktivsumme gebildet. In Kapitel 4.2.2 werden die Begründungen für die TOP5-AS-Faktoren aufgeführt.

4.2.1 Ranking der Erfolgsfaktoren nach Aktivsumme

Alle 13 TN haben alle Paarvergleiche durchgeführt. Hieraus resultiert ein vollständiger Datensatz von 2.730 Paarvergleichen. Tabelle 4 zeigt die Einflussmatrix der Erfolgsfaktoren vor dem

⁷ 15 Faktoren x 14 Paarvergleiche = 105 Paarvergleiche

Hintergrund des Erfolgs der Marketingrunde. Jeder Erfolgsfaktor wird je einmal pro Zeile und Spalte aufgeführt. Die Zellwerte innerhalb der Matrix ergeben sich aus der Summe der jeweiligen individuellen Paarvergleich-Wertung pro TN geteilt durch die Anzahl TN. Nach kaufmännischer Rundung entsprechen rot markierte Werte einer 1 (Faktor der Zeile übt einen schwachen Einfluss auf den Faktor der Spalte aus), gelb markierte Werte einer 2 (Faktor der Zeile übt einen mittleren Einfluss auf den Faktor der Spalte aus) und grün markierte Werte einer 3 (Faktor der Zeile übt einen starken Einfluss auf den Faktor der Spalte aus). Die fünf Faktoren mit der höchsten Aktivsumme sind in den Zeilen blau gekennzeichnet. Die fünf Faktoren mit der höchsten Passivsumme sind in den Spalten blau gekennzeichnet.

Tabelle 4 - Einflussmatrix der Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“

Einflussmatrix Welchen Einfluss übt Faktor i (Zeile) auf Faktor j (Spalte) in Hinblick auf den Erfolg der Marketingrunde aus? Bewertungsmaßstab: 0 = kein Einfluss 1 = schwacher Einfluss 2 = mittlerer Einfluss 3 = starker Einfluss Berechnungshinweis: Die Zellwerte ergeben sich aus der Summe der jeweiligen individuellen Wertung pro TN geteilt durch die Anzahl TN. Nach kaufmännischer Rundung ergibt sich nach Farbmarkierung: braun = kein Einfluss (0), rot = schwacher Einfluss (1), gelb = mittlerer Einfluss (2), grün = starker Einfluss (3). Blau markierte Faktoren haben die höchsten Aktivsummen (TOP5 Zeile) bzw. die höchsten Passivsummen (TOP5 Spalte)																	
		Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen	Gemeinsame Festlegung der Marketingziele	Gemeinsames Schaffen eines Customer Value	Identifikation der TN mit Stadt Lübbenau & Region Spreewald	Interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer	Kontinuität der Arbeit	Mitgliedschaft treibender Akteure in der Marketingrunde	Neutrale Moderation	Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der MR	Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander	Praxisbezug der Projekte	Regelmäßigkeit der Sitzungen	Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	Aktiv-Summe
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	1		1,92	2,54	2,00	1,77	1,92	1,85	1,92	1,08	1,38	1,62	2,38	1,54	1,77	2,08	25,77
Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen	2	2,08		2,08	2,00	1,62	1,23	1,46	1,54	1,31	1,46	1,77	2,23	1,31	1,62	1,62	23,31
Gemeinsame Festlegung der Marketingziele	3	2,08	2,00		2,31	1,69	1,62	1,85	2,15	1,31	1,69	2,00	2,38	1,31	1,92	1,85	26,15
Gemeinsames Schaffen eines Customer Value	4	1,77	2,08	2,54		1,77	1,46	1,46	1,92	1,31	1,85	1,69	2,46	1,31	1,85	1,69	25,15
Identifikation der Teilnehmer mit Stadt Lübbenau und Region Spreewald	5	2,69	2,15	2,69	2,23		1,85	1,85	2,31	1,31	2,23	2,23	2,46	1,46	1,31	1,38	28,15
Interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer	6	2,08	2,69	2,54	2,31	1,69		1,54	2,23	1,15	1,92	1,92	2,54	1,08	1,46	1,62	26,77
Kontinuität der Arbeit	7	2,23	2,08	2,31	2,23	1,85	1,62		2,23	1,85	1,85	1,92	2,31	2,46	1,85	1,92	28,69
Mitgliedschaft treibender Akteure in der Marketingrunde	8	2,38	2,15	2,85	2,46	2,00	2,23	2,08		1,54	1,92	2,08	2,46	1,92	1,69	1,77	29,54
Neutrale Moderation	9	1,69	2,08	2,46	2,08	1,62	1,62	2,62	1,92		2,23	2,62	2,00	2,23	2,46	2,38	30,00
Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der Marketingrunde	10	1,92	1,77	2,23	1,85	1,85	1,54	1,77	2,00	1,62		2,08	2,31	1,46	1,31	1,38	25,08
Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander	11	2,38	2,15	2,69	2,38	2,00	1,85	2,23	2,38	1,77	2,15		2,08	1,69	1,77	1,85	29,38
Praxisbezug der Projekte	12	2,31	2,08	2,54	2,23	2,31	1,85	2,08	2,23	1,54	1,92	2,00		1,77	1,92	2,00	28,77
Regelmäßigkeit der Sitzungen	13	1,92	1,85	2,38	2,15	1,31	1,46	2,77	1,77	1,31	1,62	2,00	1,85		1,46	1,46	25,31
Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	14	1,85	1,69	2,08	2,00	1,23	1,15	1,46	1,46	1,38	1,46	1,38	1,85	0,85		1,46	21,31
Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	15	2,08	2,15	2,46	2,23	1,31	1,69	2,38	2,23	2,00	1,54	1,92	2,08	1,85	2,15		28,08
Passivsumme		29,46	28,85	34,38	30,46	24,00	23,08	27,38	28,31	20,46	25,23	27,23	31,38	22,23	24,54	24,46	

Quelle: Eigene Darstellung

Die maximal mögliche Aktivsumme ist 42. Diese wird erreicht, wenn ein Faktor in allen Paarvergleichen nach Einschätzung aller TN einen starken Einfluss auf alle anderen Faktoren ausübt.⁸ Die höchste erreichte Aktivsumme liegt bei 30. Die TOP5-Faktoren mit den höchsten Aktivsummen sind:

1. Neutrale Moderation (Aktivsumme: 30)
2. Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR (29,54)
3. Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander (29,38)
4. Praxisbezug der Projekte (28,77)
5. Kontinuität der Arbeit (28,69)

Die weiteren Ränge sind nach absteigender Aktivsumme:

6. Identifikation der TN mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald (28,15)
7. Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation (28,08)
8. Interdisziplinäre Zusammensetzung der TN (26,77)
9. Gemeinsame Festlegung der Marketingziele (26,15)
10. Aktive Beteiligung des Bürgermeisters (25,77)
11. Regelmäßigkeit der Sitzungen (25,31)
12. Gemeinsames Schaffen eines Customer Value (25,15)
13. Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der Marketingrunde (25,08)
14. Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen (23,31)
15. Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende (21,31)

Die neutrale Moderation übt als einziger TOP5-AS-Faktor auf mehr als einen anderen Faktor einen starken Einfluss aus. Sie wirkt stark auf die Kontinuität der Arbeit und auf die Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander. Alle TOP5-AS-Faktoren üben mindestens einen mittleren Einfluss auf alle anderen Faktoren aus. Drei TOP5-AS-Faktoren sind auch TOP5-Relevanz-Faktoren: die neutrale Moderation, die Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander und der Praxisbezug der Projekte. Der TOP5-Relevanz-Faktor Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende übt den geringsten Einfluss aller Erfolgsfaktoren aus. Der Unterschied zwischen der höchsten und der niedrigsten erreichten Aktivsumme beträgt 8,69 Punkte. Die niedrigste erreichte Aktivsumme ist somit 29% niedriger als die höchste erreichte Aktivsumme.⁹

⁸ $(13 \text{ TN} \times 14 \text{ Paarvergleiche} \times \text{Wertung } 3) / 13 \text{ TN} = 42 \text{ Punkte}$

⁹ $(30,00 \text{ AS} - 21,31 \text{ AS}) / 30 \text{ AS} \times 100 = 28,97\%$

4.2.2 Begründungen der TOP5-Faktoren nach Aktivsumme

Die **neutrale Moderation** hat nach Meinung der Mehrheit der Mitglieder der MR einen besonders starken Einfluss auf andere Erfolgsfaktoren, da sie für einen **gleichberechtigten Meinungsaustausch** sorgt. Sie ist selbst meinungsfrei und sorgt für eine freie Diskussion in einem konstruktiven Klima, in dem alle Meinungen zulässig sind und alle Meinungen und Ideen gleichwertig beleuchtet werden können. Dadurch fühlt sich kein Mitglied der MR benachteiligt, wodurch Vertrauen zueinander entstehen kann.

Sie überlässt die Richtung der Diskussionen den Akteuren, regt so Innovationsideen an und stellt gleichzeitig eine **Ziel- und Lösungsorientiertheit** sicher. Kontroversen und *„unendliche Meinungsvielfalt [können] durch die neutrale Moderation immer wieder relativiert und zielorientiert gelenkt werden“* (TN-Kommentar). Besonders bei schwierigen Entscheidungen oder bei Unstimmigkeiten kann eine neutrale Sichtweise zu einer schnelleren Lösungsfindung beitragen. Die neutrale Moderation fungiert ferner als **Motivator und Mediator** der Gruppe, da sie unvoreingenommen Themen anregt. Abweichende Meinungen können besprochen und Zweifel geklärt werden. Sie zeigt auf, dass es zwischen „schwarz“ und „weiß“ eine Vielzahl von möglichen Blickwinkeln geben kann. Die neutrale Moderation fördert *„die Offenheit, den Umgang auf Augenhöhe, die sachliche Orientierung und die Kreativität“* (TN-Kommentar).

Praxisrelevanz und Umsetzungsorientiertheit sind zwei Hauptgründe für den besonders starken Einfluss der **Mitgliedschaft treibender Akteure in der Marketingrunde**. Ideen aus der Runde können schnell in die Praxis übertragen werden und *„die Ziele der Marketingrunde in die strategischen Planungen und Projekte der Betriebe einfließen“* (TN-Kommentar). Durch die Umsetzung von Ideen und die Implementierung von Produkten kann die MR aus den Ergebnissen lernen. Treibende Akteure werden dabei als wesentliche Grundlage für die Umsetzung von Projekten und Zielen gesehen, da oft schnelle Entscheidungen z.B. in Bezug auf die Finanzierung notwendig sind.

Einzelne Mitglieder der MR sind der Auffassung, dass durch Erfahrung und durch entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen treibende Akteure neue Wege mit **realistischen Finanzierungsplänen** testen können. Der Faktor führe dazu, dass sich die MR **Synergieeffekten** bedienen kann, da die treibenden Akteure unterschiedliche Stärken einbringen.

„Wenn treibende Akteure dabei sind, motiviert dies die anderen Teilnehmer“ (TN-Kommentar). Der Faktor sorgt folglich auch für eine **positive Gruppendynamik**. Er treibt die Gruppe an und fördert Zusammenhalt, Zugehörigkeitsgefühl und den Ehrgeiz der Mitglieder. Akteure werden ermutigt mitzumachen, gerade dann, wenn nicht alles vorab planbar ist. Treibende Akteure können projektbezogene und visionäre Impulse setzen und so Projekte mit Vorbildfunktion umsetzen.

Eine Mehrheit der Gruppenmitglieder begründet den starken Einfluss der **Offenheit (intern) im Miteinander** mit dem **Vertrauensaufbau und der gegenseitigen Wertschätzung**. Durch Offenheit fühlt sich jedes Gruppenmitglied vertreten und gehört. Offenheit und Ehrlichkeit basieren auf Vertrauen. *„Viele eventuelle Unwägbarkeiten werden offen und ehrlich angesprochen bevor beispielsweise etwas auf den Weg gebracht wird und dann in der Öffentlichkeit scheitert. Das Gegenteil wäre Verschlossenheit und Misstrauen. Daraus kann man keinen Erfolg bauen“* (TN-Kommentar). Der Faktor ist folglich eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit und Kooperation, bei der auf Augenhöhe miteinander gearbeitet wird. Er schafft Verlässlichkeit der Mitglieder untereinander, sowie gegenüber Dritten.

Wer offen miteinander redet, kann Chancen und Risiken abwägen ohne dass ein Bild verfälscht wird. Die Offenheit ist somit förderlich für eine **realistische Einschätzung von Projekten** bei denen *„realistische Ziele gesetzt und konsequent gemeinsam verfolgt werden“* (TN-Kommentar). Vielversprechende Projekte / Ziele können so offen und ehrlich von weniger vielversprechenden Projekten / Zielen unterschieden werden.

Analog zur Begründung der hohen Relevanz des **Praxisbezugs der Projekte** wird der starke Einfluss des Faktors von einigen Mitgliedern mit der **externen Nachvollziehbarkeit** und der möglichen **Erfolgskontrolle** begründet. *„Außenstehende müssen sehen können, was sich durch unsere gemeinsame Arbeit entwickelt. Dadurch, und durch Erfolge, können wir [Anm.d.V.: die MR] andere bewegen uns zu folgen und mitzuwirken“* (TN-Kommentar). Durch den Praxisbezug der Projekte wird der Erfolg der MR nach außen gemessen. *„Praxisbezug heißt: Hohe Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung, heißt gleichzeitig hohe Akzeptanz in der Praxis“* (TN-Kommentar). Die praktische Umsetzbarkeit und der Erfolg der Projekte schafft eine Daseinsberechtigung der MR.

Relevanz und Nachhaltigkeit sind weitere Begründungen einzelner Mitglieder. *„Nur was in der Praxis umgesetzt und realisiert werden kann, kann auf lange Sicht wirtschaftlich und nachhaltig betrieben werden“* (TN-Kommentar). Ohne den Praxisbezug könne man keine realistischen Projektziele aufstellen.

Der Faktor wirkt nach Auffassung einiger Mitglieder außerdem als **Motivator und treibende Kraft** der MR. Sich einstellender Erfolg in der Praxis *„motiviert weiter zu machen, sich regelmäßig zu treffen, weitere Projekte anzuschließen [und] schafft Vertrauen in die Gruppe und die Vorgehensweise“* (TN-Kommentar). Durch den Praxisbezug geht es in der Gruppe voran. Dies motiviert, sodass sich eine weitere aktive Beteiligung für die Mitglieder lohnt.

Von nahezu allen Mitgliedern der MR können Aussagen zur Begründung des besonders starken Einflusses der **Kontinuität der Arbeit** im Themenbereich **Zielorientierung und Innovationsförderung** zusammengefasst werden. *„Nur wenn man Dinge kontinuierlich weiterentwickelt und bearbeitet kann Neues entstehen. Ein Fluss der Innovation setzt sich in Bewegung und muss nicht ständig neu angestoßen werden“* (TN-Kommentar). Die Kontinuität hält den Prozess

in Gang und treibt Entwicklungen voran. Dabei können stetig neue Ziele formuliert werden, die an die sich verändernden Anforderungen und Wünsche der Gäste und Leistungsanbieter angepasst sind. Der Faktor garantiert eine Regelmäßigkeit, sodass nicht immer von neuem begonnen werden muss. Die MR bleibt so kontinuierlich arbeitsfähig und kann konstruktive Beiträge leisten. Wie auch der Faktor Praxisbezug der Projekte sorgt die Kontinuität der Arbeit nach Auffassung einzelner Mitglieder der MR für eine gewisse **Nachhaltigkeit**. „Kontinuität ist wichtig für langfristigen, sichtbaren Erfolg und die aktive Beteiligung der Teilnehmer“ (TN-Kommentar).

4.3 Analyse der Beeinflussung (passiv)

Kapitel 4.3 gibt Aufschluss darüber, welche Faktoren durch welche Einflüsse innerhalb des Systems der Erfolgsfaktoren wie und warum beeinflusst werden. Unter Bezugnahme auf die in Kapitel 4.2.1 dargestellte Einflussmatrix wird hierzu in Kapitel 4.3.1 eine Rangfolge der Erfolgsfaktoren nach Passivsumme gebildet. In Kapitel 4.3.2 werden die Begründungen für die TOP5-Faktoren nach Passivsumme aufgeführt.

4.3.1 Ranking der Erfolgsfaktoren nach Passivsumme

Die maximal mögliche Passivsumme ist 42. Diese wird erreicht, wenn ein Faktor in allen Paarvergleichen nach Einschätzung aller TN stark von allen anderen Faktoren beeinflusst wird.¹⁰ Die höchste erreichte Passivsumme liegt bei 34,38. Sie ist damit 14,6% höher als die höchste erreichte Aktivsumme.¹¹ Die TOP5-Faktoren mit den höchsten Passivsummen sind:

1. Gemeinsame Festlegung der Marketingziele (Passivsumme: 34,38)
2. Praxisbezug der Projekte (31,38)
3. Gemeinsames Schaffen eines Customer Value (30,46)
4. Aktive Beteiligung des Bürgermeisters (29,46)
5. Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen (28,85)

Die weiteren Ränge sind nach absteigender Passivsumme:

6. Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR (28,31)
7. Kontinuität der Arbeit (27,38)
8. Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander (27,23)
9. Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der Marketingrunde (25,23)
10. Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende (24,54)
11. Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation (24,46)

¹⁰ $(13 \text{ TN} \times 14 \text{ Paarvergleiche} \times \text{Wertung } 3) / 13 \text{ TN} = 42 \text{ Punkte}$

¹¹ $(34,38 \text{ PS} / 30 \text{ AS} - 1) \times 100 = 14,6 \%$

12. Identifikation der TN mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald (24)
13. Interdisziplinäre Zusammensetzung der TN (23,08)
14. Regelmäßigkeit der Sitzungen (22,23)
15. Neutrale Moderation (20,46)

Die niedrigste erreichte Passivsumme (20,46) liegt 13,92 Punkte bzw. 40,5% niedriger als die höchste erreichte Passivsumme (34,38).¹² Die Unterschiede in den Passivsummen der Erfolgsfaktoren sind damit deutlich größer als die Unterschiede in den Aktivsummen. Dies bedeutet, dass die Beeinflussung zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren stärker variiert als die Einflussnahme. Der Faktor mit der höchsten Passivsumme (Gemeinsame Festlegung der Marketingziele, PS 34,38) ist stärker von anderen Faktoren abhängig als dass der Faktor mit der höchsten Aktivsumme (Neutrale Moderation, AS 30) Einfluss auf andere ausübt. Auf die genauen Abhängigkeiten wird in Kapitel 4.4 eingegangen.

4.3.2 Begründungen der TOP5-Faktoren nach Passivsumme

Die starke Beeinflussung der **gemeinsamen Festlegung der Marketingziele** durch andere Faktoren basiert auf mehreren Gründen. Es bedarf nach Einschätzung der MR Offenheit, Vertrauen, Kontinuität und Sachbezogenheit um gemeinsam relevante Marketingziele festlegen zu können. Dies ist dienlich für eine Stimmigkeit innerhalb der Gruppe, durch die gemeinsame Entscheidungen getroffen und die Ziele gemeinsam getragen werden können. Hierfür sind auch die Zusammensetzung der TN und die Begleitung durch eine neutrale Moderation von Bedeutung. Das Ineinandergreifen der Erfolgsfaktoren führt zum Gesamterfolg, der sich in den Marketingzielen niederschlägt.

Die Akteure haben durch die Zusammensetzung der MR unterschiedliche Kompetenzen und Wünsche, die sie durch den auf Vertrauen basierenden offenen Umgang im Sinne der MR einbringen können. So können - auch durch verschiedenste Kontakte - vielfältige **praxisbezogene Projekte** eingebracht werden.

Ein **gemeinsames Schaffen eines Customer Value** „setzt ein Ziehen am ‚gemeinsamen Strang‘ voraus. Interne Harmonie ist die Grundlage für die Schaffung von ‚Marktwerten‘“ (TN-Kommentar). Ohne Vertrauen ist es nicht möglich etwas Gemeinsames zu schaffen. Unterschiedliche Sichtweisen müssen dabei vereinigt werden. Durch die „Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure [wird] der Mehrwert für den Gast ganzheitlicher und aus vielen Perspekti-

¹² $(34,38 \text{ PS} - 20,46 \text{ PS}) / 34,38 \text{ PS} * 100 = 40,49\%$

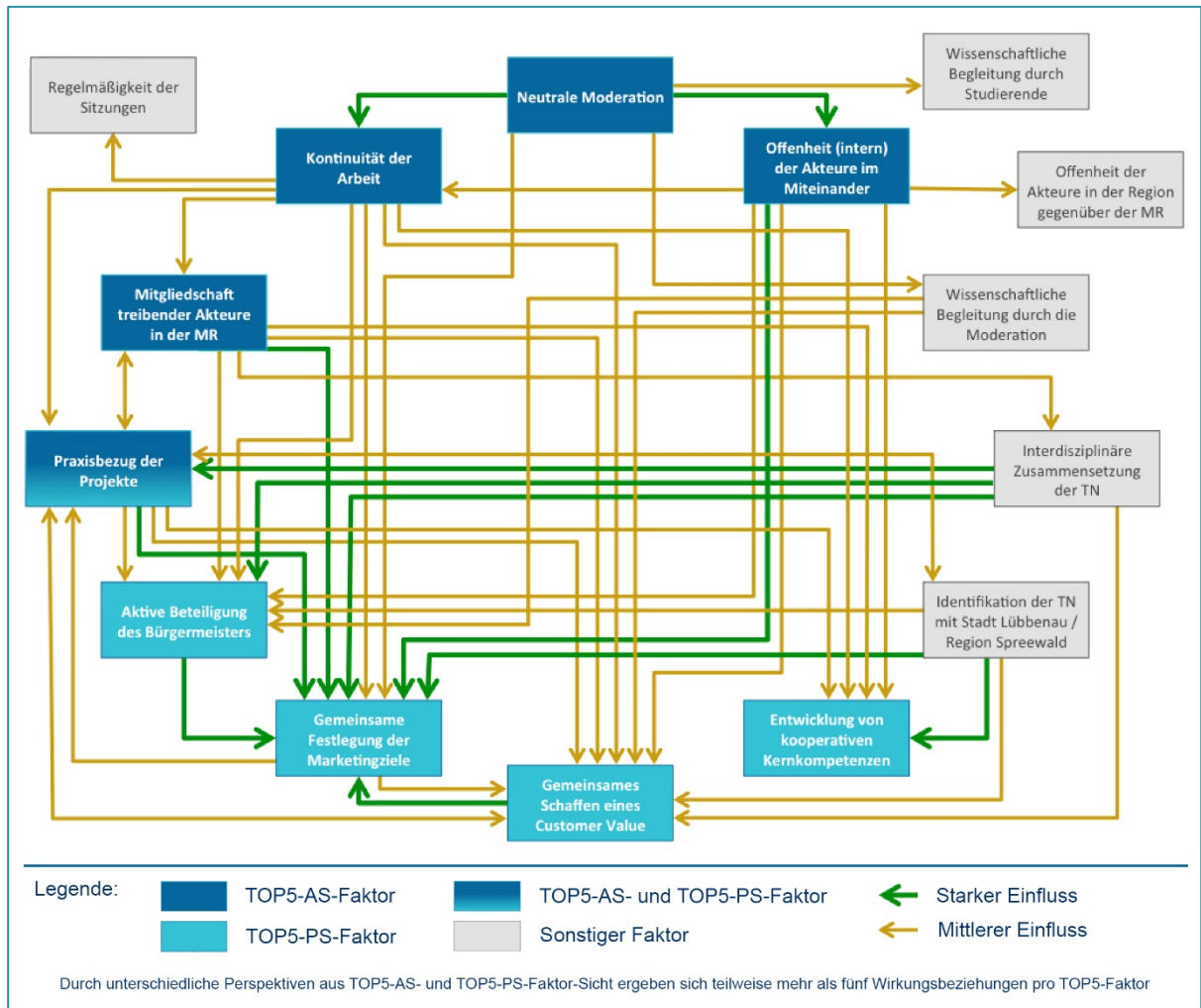
ven betrachtet“ (TN-Kommentar). Es wird darauf verwiesen, dass der Faktor von mehreren Aspekten beeinflusst wird. Auch Kooperationen, Vernetzungen, finanzielle Mittel und die Praxisorientierung spielen hierbei eine Rolle.

Eine **aktive Beteiligung des Bürgermeisters** erfolgt nur, wenn der Bürgermeister sieht, dass etwas passiert. Er beteiligt sich dann, wenn Projekte auch erfolgsversprechend sind, da sich sonst die investierte Zeit für ihn nicht lohnt. Hierfür ist ein zielorientiertes Arbeiten auf Augenhöhe erforderlich, bei dem die Mitglieder der MR (inkl. des Bürgermeisters) offen miteinander umgehen, kontinuierlich arbeiten und gemeinsam Entscheidungen treffen, die der Bürgermeister auch vor dem Hintergrund notwendiger Ressourcen unterstützen kann.

Der Faktor **Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen** wird von den Mitgliedern der MR als Ausdruck eines positiven Kooperationsklimas verstanden. Ein auf Vertrauen basierendes, offenes Miteinander ist förderlich für eine stimmige Chemie zwischen den TN. So wird der gemeinsame Austausch angeregt, bei dem jeder TN gleichwertig ist. So fällt die Zusammenarbeit zugunsten der Gemeinschaft leichter. Dabei stützt sich die Gruppe auch auf vergangene gemeinsame Projekte, und die TN wissen, worauf sie sich verlassen können. „Was die Gruppe anpackt führt zum Erfolg“ (TN-Kommentar).

4.4 Wirkungsbeziehungen der TOP5-AS- und TOP5-PS-Faktoren

Die Einflussmatrix (Tabelle 4) gibt einen Überblick über alle existierenden, direkten Wirkungsbeziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren. Wenn 15 Faktoren aufeinander einwirken, dann gibt es insgesamt 210 Wirkungsbeziehungen. Allen kann eine Bedeutung für den Erfolg der MR zugesprochen werden. Die größte Bedeutung haben die AS-Faktoren, die am stärksten auf andere Faktoren einwirken, sowie die PS-Faktoren, die am stärksten von anderen Faktoren beeinflusst werden. In Abbildung 6, einem **Wirkungsnetz**, werden die fünf stärksten Wirkungsbeziehungen der einzelnen Faktoren dargestellt, in Quadraten genannt und farblich hervorgehoben. TOP5-AS-Faktoren werden in dunkelblauen Quadraten, TOP5-PS-Faktoren in hellblauen Quadraten dargestellt. Der Faktor Praxisbezug der Projekte gehört zu beiden Gruppen und ist entsprechend in einem Quadrat mit Farbverlauf verortet. Weitere Faktoren sind grau hinterlegt. Alle Faktoren stehen mit einem oder mehreren anderen Faktoren in Beziehung. Die Wirkungsbeziehungen werden bei starken Einflüssen durch grüne Pfeile und bei mittleren Einflüssen durch gelbe Pfeile dargestellt. Die Pfeilspitzen geben die Richtung der Wirkung an.

Abbildung 6 - Wirkungsnetz der TOP5-AS- und TOP5-PS-Faktoren


Quelle: Eigene Darstellung

Anhand des Wirkungsnetzes können vier wesentliche Erkenntnisse festgehalten werden, die inhaltlich in Kapitel 5 im Zusammenhang mit den Erkenntnissen anderer Kapitel interpretiert werden.

In 57% aller Fälle wirkt ein TOP5-AS-Faktor besonders auf einen TOP5-PS-Faktor. Anders ausgedrückt: In 32 von 56 Fällen erfährt ein TOP5-PS-Faktor eine besondere Wirkung durch einen TOP5-AS-Faktor.¹³ Dies bedeutet, dass mehr als die Hälfte aller besonders relevanten Wirkungsbeziehungen der TOP5-AS- und TOP5-PS-Faktoren zwischen diesen beiden Teilgruppen besteht.

Der Praxisbezug der Projekte ist der einzige Faktor, der gleichzeitig ein TOP5-AS-Faktor, ein TOP5-PS-Faktor und ein TOP5-Relevanz-Faktor ist. Er hat eine besondere systemische Bedeutung (vgl. Kapitel 5).

¹³ 5 TOP5-AS-Faktoren x 5 Wirkungsbeziehungen + 5 TOP5-PS-Faktoren x 5 Wirkungsbeziehungen = 50. Hinzu kommen 6 Fälle, in denen es mehr als 5 TOP5-Wirkungsbeziehungen gibt.

Die gemeinsame Festlegung der Marketingziele ist der einzige Faktor, der von sieben anderen Faktoren stark beeinflusst wird. Drei dieser Faktoren (Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR, Offenheit (intern) im Miteinander und Praxisbezug der Projekte) gehören zur Gruppe der TOP5-AS-Faktoren. Alle weiteren TOP5-AS-Faktoren haben ebenfalls besondere Wirkungsbeziehungen zu diesem Faktor. Das heißt, dass der am stärksten abhängige Faktor durch die Wirkungen der am stärksten wirkenden Faktoren beeinflusst ist. Er hat eine besondere systemische Bedeutung (vgl. Kapitel 5).

Die Identifikation der TN mit der Stadt Lübbenau / der Region Spreewald und die interdisziplinäre Zusammensetzung der TN sind die einzigen Faktoren, die auf zwei bzw. drei TOP5-PS-Faktoren einen starken Einfluss ausüben, obwohl sie nicht zur Gruppe der am stärksten wirkenden Faktoren gehören. Ihnen kann daher eine treibende Rolle im Gesamtsystem der Erfolgsfaktoren zugesprochen werden (vgl. Kapitel 5).

5. Zusammenführende Analyse

Die Erkenntnisse aus den Kapiteln 3 und 4 sollen nun zusammengeführt werden um die Forschungsfragen fünf, sechs und sieben zu beantworten:

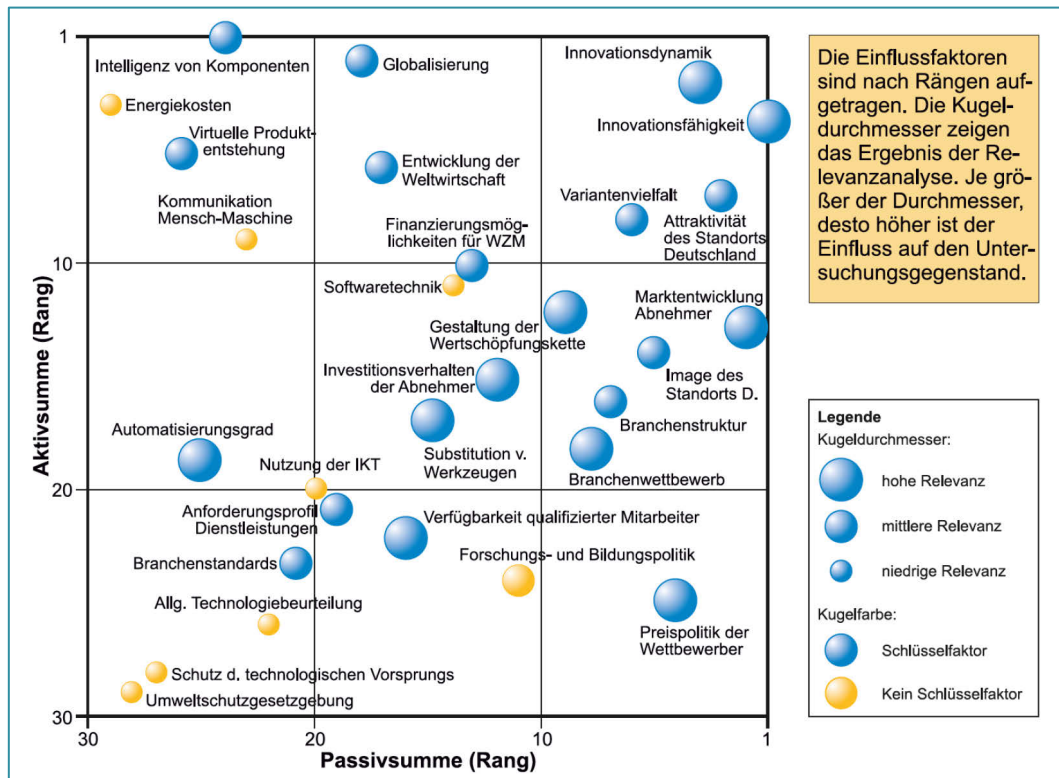
Welche Erfolgsfaktoren sind unabdingbare Bausteine des Erfolgs, welche eignen sich als Stellschrauben für notwendige Prozessanpassungen und welche dienen als Frühwarnindikatoren um drohende negative Veränderungen abzuwenden? (vgl. Kapitel 1.2).

Die Beantwortung wird durch die gemeinsame Betrachtung der Relevanz-, Aktiv- und Passivsummen ermöglicht. In Kapitel 5.1 wird die methodische Vorgehensweise vor dem Hintergrund der System-Grid-Erstellung nach Gausemeier / Plass (2014) erläutert. In Kapitel 5.2 wird das System-Grid gebildet und interpretiert, bevor in Kapitel 5.3 eine Einordnung der Erfolgsfaktoren hinsichtlich der o.g. Kategorien erfolgt. Durch diese Systematisierung und Kategorisierung der Erfolgsfaktoren wird eine Grundlage für ein Konzept der erfolgreichen Zusammenarbeit in Innovationsprozessen im nachhaltigen Landmanagement geschaffen.

5.1 Methodische Vorgehensweise

Relevanz-, Aktiv- und Passivsummen können in einer grafischen Umsetzung gemeinsam betrachtet werden. Anhand dieser als **System-Grid** bezeichneten Grafik können Schlüsselfaktoren identifiziert werden. Sie sind die prägendsten Faktoren für den Untersuchungsgegenstand. Abbildung 7 zeigt ein exemplarisches System-Grid nach Gausemeier / Plass (2014).

Abbildung 7 - System-Grid nach Gausemeier / Plass (2014)



Quelle: Gausemeier / Plass 2014, S. 54, Bild 2-11

Die x- und y-Achse beschreiben die Aktivsummen- bzw. Passivsummen-Ränge der Faktoren. Die Länge der Achsen entspricht der Anzahl von Faktoren. Der Durchmesser der Kugeln stellt die Stärke der Relevanz dar. Anhand der erstellten Grafik können Schlüsselfaktoren für das Untersuchungsfeld identifiziert werden. Schlüsselfaktoren sind i.d.R. Faktoren mit hoher Relevanz (großem Kugeldurchmesser) und starker Vernetzung im System durch hohe Wechselwirkungen (vordere Positionierung in den Aktivsummen-/Passivsummen-Rängen) (vgl. Gausemeier / Plass 2014, S. 54).

Ergänzend können zusätzliche Kennzahlen aus der Einfluss-Analyse herangezogen werden. Durch Multiplikation der AS und PS wird der Dynamik-Index (DI) gebildet, der die Einbindung des jeweiligen Faktors in das gesamte System der Faktoren beschreibt. Je höher der DI eines Faktors, desto stärker ist seine Wirkung auf den Untersuchungsgegenstand. Als ambivalente

oder dynamische Größen werden Faktoren beschrieben, die den höchsten DI haben. Dem entgegen stehen träge bzw. puffernde Größen mit einem niedrigen DI (vgl. Gausemeier / Plass 2014, S. 52).

Wird die AS durch die PS dividiert, entsteht der Impuls-Index (IPI). Er beschreibt den Einfluss eines Faktors, ohne dass dieser selbst von anderen Faktoren beeinflusst wird. Impulsive Größen – also Faktoren mit dem höchsten IPI – treiben das Gesamtsystem an. Reaktive Größen haben dahingegen einen niedrigen IPI und sind stark von anderen Faktoren beeinflusst ohne selbst starke Einflüsse zu geben (vgl. Gausemeier / Plass 2014), S. 52).

Diese Kennzahlen können in das System-Grid übertragen werden. Faktoren können kategorisiert werden, wenn die AS und PS in Relation zum Mittelwert (Anm.: Rangfolge oder Summe) gesetzt und die durchschnittliche AS und PS durch eine horizontale bzw. vertikale Linie eingezeichnet werden. Es ergeben sich hierdurch vier Faktorenfelder mit je einem charakteristischen Faktor-Typ (vgl. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2015, S. 17):

Liegen AS und PS eines Faktors über dem jeweiligen Durchschnittswert aller Faktoren, so hat der Faktor einen der höchsten DI. Durch starke Einflussnahme (AS) und starke Beeinflussung (PS) ist er stark ins Gesamtsystem eingebunden und somit ein Schlüsselfaktor (ebd.).

Liegen AS und PS unter dem jeweiligen Durchschnittswert aller Faktoren, so hat der Faktor einen der niedrigen DI. Er ist wenig dynamisch. Als träger Faktor ist er für das System nicht von Bedeutung (ebd.).

Liegt die AS über dem AS-Mittelwert und die PS unter dem PS-Mittelwert, dann hat der Faktor zwar einen überdurchschnittlichen DI, gehört aber nicht zu den Faktoren mit dem höchsten DI. Er übt mehr Einfluss aus als er selbst Beeinflussung erfährt. Der IPI liegt über 1,0. Somit ist der Faktor eine treibende Kraft (ebd.).

Eine AS unter dem AS-Mittelwert und eine PS über dem PS-Mittelwert bedeuten, dass der Faktor einen unterdurchschnittlichen DI hat. Er gehört aber nicht zu den Faktoren mit dem niedrigsten DI. Er erfährt jedoch mehr Einfluss durch andere Faktoren als er selbst Einfluss ausübt. Der IPI liegt unter 1,0. Der Faktor kann als passiv beschrieben werden (ebd.).

Abweichend zu Gausemeier / Plass (2014) werden in dieser Studie die Erfolgsfaktoren bei der grafischen Umsetzung im System-Grid nicht durch die Bildung von Rangfolgen nach Aktiv- und Passivsumme normiert. Dies hat zwei Gründe:

- Aktiv- und Passivsummen mancher Erfolgsfaktoren der MR unterscheiden sich nur marginal im Bereich der Nachkommastellen voneinander. Andere wiederum weisen deutlichere Differenzen auf. Eine Normierung durch Rangfolgen mit identischen Abständen zwischen allen Rängen wird den tatsächlichen Unterschieden nicht gerecht.
- Werden die x- und y-Achse durch Aktivsummen- und Passivsummen-Ränge beschrieben, so suggeriert dies, dass es Erfolgsfaktoren mit schwachen Wirkungsbeziehungen gibt. Der

„schwächste“ Erfolgsfaktor hat jedoch immer noch einen mittleren Einfluss auf andere Faktoren (vgl. Kapitel 4.2.1). Werden die Achsen dahingegen durch die Summen statt durch die Ränge beschrieben, so können die Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Evaluationskriterien Einfluss und Beeinflussung auch grafisch differenzierter dargestellt werden. Was dies bedeutet soll in Abbildung 8 in Kapitel 5.2 verdeutlicht werden.

Ebenso werden die Relevanz-Werte nicht auf „hohe“, „mittlere“ und „niedrige“ Relevanz normiert, sondern der Durchmesser der Kreise entsprechen der tatsächlichen Relevanzsummen. Unterschiedlich starke Differenzen können auch hier grafisch besser interpretiert werden.

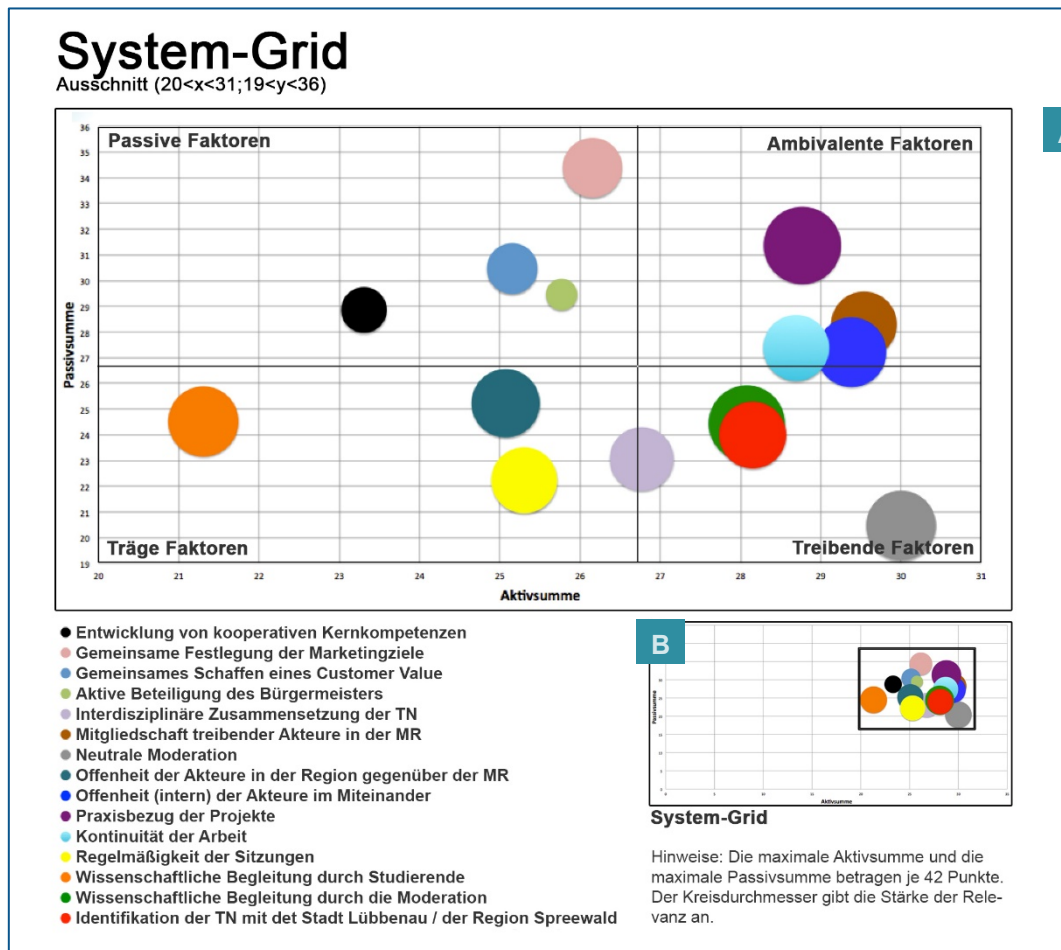
5.2 System-Grid-Darstellung und -Interpretation

Die kumulierten und normierten Relevanz-, Aktiv- und Passivsummen auf Basis der Einschätzungen aller TN zu allen Paarvergleichen führen zu einer grafischen Verortung der Erfolgsfaktoren der MR in einem System-Grid, die in Abbildung 8 dargestellt ist. Die Abbildung zeigt unten

rechts ein System-Grid **B** mit Achsen, die das gesamte mögliche Wertespektrum der Aktiv- und Passivsummen (minimal 0, maximal 42) zeigt. Das im oberen Abbildungsteil dargestellte

System-Grid **A** zeigt einen Ausschnitt mit Passivsummen-Werten zwischen 19 und 36 und Aktivsummen-Werten zwischen 20 und 31. Die x-Achse wird durch die Aktivsumme und die y-Achse durch die Passivsumme beschrieben. Die Erfolgsfaktoren sind Anhand der Relevanz-, Aktiv- und Passivsummen im System-Grid eingezeichnet. Die Mittelwerte der AS und PS sind durch horizontale bzw. vertikale Linien dargestellt. Daraus ergeben sich die vier Faktorenbereiche (ambivalente Faktoren, treibende Faktoren, passive Faktoren, träge Faktoren), die in den Ecken der Grafik genannt werden. Die Legende gibt durch eine farbliche Kennzeichnung Aufschluss darüber, welcher Kreis welchem Erfolgsfaktor entspricht.

**Abbildung 8 - System-Grid der Erfolgsfaktoren
der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“**



Quelle: Eigene Darstellung

Der System-Grid-Ausschnitt (Matrix **A** oben in Abbildung 8) zeigt, dass vier Faktoren überdurchschnittliche AS und PS und somit die höchsten DI aller Erfolgsfaktoren haben. Sie sind nach Gausemeier / Plass (2014) ambivalente Faktoren bzw. Schlüsselfaktoren.

Vier weitere Faktoren haben überdurchschnittliche AS und unterdurchschnittliche PS. Sie haben die höchsten IPI aller Erfolgsfaktoren, wirken also stark auf andere Faktoren, ohne dabei selbst von anderen Faktoren stark beeinflusst zu werden. Diese Faktoren sind treibend.

Weitere vier Faktoren haben unterdurchschnittliche AS und überdurchschnittliche PS. Ihr IPI ist somit so niedrig, dass sie als passive Faktoren beschrieben werden können. Sie reagieren besonders stark auf Veränderungen anderer Erfolgsfaktoren ohne diese selbst stark beeinflussen zu können.

Die verbleibenden drei Faktoren sind träge Faktoren, da sie sowohl unterdurchschnittliche AS als auch unterdurchschnittliche PS haben.

Das System-Grid in seiner Gesamtheit (Matrix **B** unten rechts in Abbildung 8) zeigt aber, dass alle Erfolgsfaktoren im Vergleich zum gesamtmöglichen Spektrum der AS und PS nah beieinander liegen. Weder hat ein Erfolgsfaktor einen niedrigen Einfluss oder ist niedrigen Beeinflussungen ausgesetzt, noch wirkt ein Erfolgsfaktor durchgängig stark oder wird durchgängig stark beeinflusst.

5.3 Kategorisierung und Interpretation der Erfolgsfaktoren

Die **Schlüsselfaktoren** (ambivalente Faktoren) für den Erfolg der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ sind der Praxisbezug der Projekte, die Mitgliedschaft treibender Akteure, die Offenheit (intern) der Akteure im Miteinander sowie die Kontinuität der Arbeit. Ein Wegfall bzw. eine Qualitätsminderung dieser Faktoren birgt das Risiko, dass der Erfolg der Marketingrunde vermindert wird oder die Runde zusammenbrechen könnte, da die Schlüsselfaktoren am stärksten ins Gesamtsystem eingebunden sind. Sie sind unabdingbare Bausteine für den Erfolg der Runde (Beantwortung Fragestellung fünf, vgl. Kapitel 1.2), setzen hohe Impulse und werden in hohem Maße von Impulsen anderer Faktoren beeinflusst.

Der **Praxisbezug** ist sowohl der wichtigste Faktor für den Erfolg der Marketingrunde als auch der am stärksten im Gesamtsystem eingebundene Faktor. Er fungiert als Sinnstifter der Marketingrunde und garantiert eine Realitätsorientierung. Er hilft, die Arbeit der Runde extern nachvollziehbar zu machen und eröffnet im Gegenzug durch Feedback aus der Praxis Evaluationsmöglichkeiten. Als Prüfstein der Realisierung ist er jedoch ebenso abhängig von der Offenheit (und der Vertrautheit) im Miteinander und der interdisziplinären Zusammensetzung treibender Akteure.

Durch die **Mitgliedschaft treibender Akteure** besitzen die Projekte der MR eine Praxisrelevanz und die Gruppe handelt umsetzungsorientiert. Durch ihre differenzierten Hintergründe und Fähigkeiten sorgen die treibenden Akteure dafür, dass die MR von Synergien profitieren kann. Entsprechend sind der gemeinsame Output in Form von Marketingzielen und Customer Value besonders von diesem Faktor abhängig. Treibende Akteure motivieren andere Teilnehmer und fördern so eine positive Gruppendynamik.

Die **Kontinuität der Arbeit** sorgt für eine aktive Beteiligung aller Teilnehmer und garantiert die Arbeitsfähigkeit der MR. Sie kann somit zielorientiert handeln und in einem fortlaufenden Prozess Innovationen vorantreiben.

Die **Offenheit (intern) im Miteinander** ist wiederum ein Garant für Ehrlichkeit und Vertrauen, einem Schlüsselfaktor der gleichfalls als Innovationstreiber angesehen werden kann, da durch den offenen und ehrlichen Umgang miteinander mehr Mut für Experimente und mehr Raum für Ideen entsteht.

Als **Systemtreiber** (treibende Faktoren) können die neutrale Moderation, die wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation, die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden

sowie die Identifikation der Teilnehmenden mit der Stadt Lübbenau und der Region Spreewald identifiziert werden. Treibende Faktoren setzen starke Impulse, werden selbst jedoch nur in geringem Maße von anderen Faktoren beeinflusst. Diese Faktoren eignen sich als Stellschrauben für notwendige Prozessanpassungen (Beantwortung Fragestellung sechs, vgl. Kapitel 1.2).

Wichtigster Systemtreiber ist die **neutrale Moderation**, da sie die stärksten Impulse für das Gesamtsystem gibt und dabei selbst am wenigsten von Impulsen anderer Faktoren beeinflusst wird. Die niedrigste PS aller Erfolgsfaktoren bestätigt die Neutralität der Moderation, da sie in neutraler Funktion nicht beeinflussbar ist. Die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen am Gesamtsystem ist durch Veränderungen der neutralen Moderation am höchsten. So sind besonders die Schlüsselfaktoren Offenheit im Miteinander und Kontinuität der Arbeit stark von ihr abhängig. Sie ist gleichzeitig einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg der Marketingrunde. Die neutrale Moderation garantiert nach Ansicht der Teilnehmenden Gerechtigkeit und Ausgewogenheit und hält den Schaffensprozess durch Fokussierung in Gang. Somit kann geschlussfolgert werden, dass das Fehlen einer neutralen Moderation in vergleichbaren, aber weniger erfolgreichen Destination-Governance-Strukturen eine Hauptursache für Defizite sein kann, da Schlüsselfaktoren nicht sichergestellt werden können.

Als **Frühwarnindikatoren** (passive Faktoren) sind aufgrund ihrer hohen Beeinflussbarkeit durch andere Erfolgsfaktoren bei gleichzeitig niedriger Einflussnahme auf andere Erfolgsfaktoren, die gemeinsame Festlegung der Marketingziele, das gemeinsame Schaffen eines Customer Value, die aktive Beteiligung des Bürgermeisters und die Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen einzustufen. Eine aktive Veränderung dieser Faktoren führt nur zu geringen Veränderungen bei anderen Faktoren. Sie eignen sich also nicht zur Erfolgssteuerung. Jedoch sind sie ein Indikator dafür, dass bei einem oder mehreren anderen Faktoren Veränderungen stattgefunden haben. Faktoren dieser Gruppe dienen somit als Frühwarnindikatoren (Beantwortung Fragestellung sieben, vgl. Kapitel 1.2).

Die mit deutlichem Abstand stärkste Abhängigkeit zeigt der Faktor **Gemeinsame Festlegung der Marketingziele**, welcher als einziger Faktor von sieben anderen Faktoren stark beeinflusst wird. Nach Ansicht der befragten Teilnehmenden der Marketingrunde kann die gemeinsame Festlegung von Marketingzielen nur erfolgen, wenn Offenheit, Vertrauen, Kontinuität, Sachbezogenheit, eine positive Arbeitsatmosphäre und ein guter Zusammenhalt der Gruppe bestehen.

Ist eine gemeinsame Festlegung der Marketingziele nicht mehr möglich, wird kein Customer Value mehr gemeinsam geschaffen, oder sinkt die aktive Beteiligung des Bürgermeisters, so sind dies Anzeichen für Defizite anderer Faktoren. Alle drei Frühwarnindikatoren sind in besonderem Maße von den Schlüsselfaktoren Offenheit im Miteinander und Mitgliedschaft treibender Ak-

teure, sowie vom Systemtreiber Interdisziplinäre Zusammensetzung der TN abhängig. Bei einem gleichzeitigen Auftreten von Veränderungen aller drei Frühwarnindikatoren, sollte den genannten Schlüsselfaktoren und dem Systemtreiber höchste Priorität bei der Problemidentifikation beigemessen werden.

Eine **Sonderstellung** nimmt der Faktor **Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende** ein. Einerseits ist er durch verhältnismäßig niedrigen Einfluss und niedrige Beeinflussung gering im Gesamtsystem eingebunden und würde als lediglich puffernder Faktor von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Jedoch ist er andererseits der drittwichtigste Erfolgsfaktor. Der Input durch Studierende in ihrer Doppelrolle als Wissenschaftler und als Kunden von Morgen ist für die Marketingrunde von besonderer Relevanz. Hierdurch kann eine Balance zwischen der Praxiserfahrung der Marketingrunde und den neuen wissenschaftlichen Kenntnissen und kreativen Ideen der Studierenden geschaffen werden, um zukunftsorientiert zu denken und zu handeln. Der Faktor hat somit eine „**Add-On**“-Funktion, da er zu bestehenden Systemen hinzugefügt werden kann, um den Erfolg zu steigern, ohne dabei die Wirkungsbeziehungen bestehender Faktoren stark zu beeinflussen.

Die Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der MR sowie die Regelmäßigkeit der Sitzungen wird durch ihre mittlere Relevanz und die Positionierung als puffernde (und somit weder impulsgebende, impulsempfangende noch dynamische) Faktoren nicht näher eingegangen.

6. Validierung der Ergebnisse

Die Mitglieder der MR hatten in einem gemeinsamen Treffen die Möglichkeit, die Ergebnisse der Studie zu kommentieren und ergänzende Hinweise zu etwaigen zu berücksichtigen Aspekten - wie z.B. eine beschränkte Gültigkeit der Aussagen - zu geben. Sie wurden ferner gebeten, Aussagen zu einem möglichen Transfer der Erkenntnisse auf andere Destinationen zu machen. Die Ergebnisse dieser Studie sind aus Sicht der MR valide. Nach Einschätzung der Mitglieder der MR wurden die Erfolgsfaktoren methodisch gut identifiziert. Die Ergebnisse werden von manchen Mitgliedern als teilweise überraschend eingestuft, da sie subjektiv einzelne Erfolgsfaktoren anders bewertet hätten und daher andere Rangfolgen erwartet haben. Umso mehr wird wertgeschätzt, dass durch die verwendete Erhebungsmethode unter Zuhilfenahme der Szenario-Technik nach Gausemeier / Plass (2014) die Zusammenarbeit der Gruppe so in Zahlen gefasst werden konnte, dass Außenstehende nach kurzer Zeit einen Überblick über wichtige Aspekte des Erfolges aufgeklärt werden können: *„Ich finde das erstaunlich, wie man im Prinzip die Zusammenarbeit einer Gruppe in Zahlen fassen kann und dann auch gleich widerspiegeln kann, sodass ein Außenstehender, der mit der Gruppe nichts zu tun hat, innerhalb von 15-20 Minuten einen Überblick bekommen kann was wichtig ist. Dass das, was für uns normal ist in der Kommunikation, dass man das so in Zahlen widerspiegeln kann“* (TN-O-Ton).

Teilweise gibt es Vorschläge für weitere Faktoren oder mögliche Zusammenfassungen, die bei einer Wiederholung einer solchen Befragung berücksichtigt werden könnten. Hierbei wird von einzelnen Mitgliedern z.B. die Zusammenfassung der neutralen Moderation und der wissenschaftlichen Begleitung durch die Moderation genannt. Andere Mitglieder argumentieren, dass eine Trennung durchaus sinnvoll ist. Auch in der Literatur wird eine Trennung vollzogen, da die steuernde Funktion einerseits in der Rolle des Lehrers (hier: wissenschaftliche Begleitung), andererseits aber auch in der Rolle des Moderators (hier: neutrale Moderation) erfolgen kann (vgl. Herntrei 2013, S. 151).

Hinsichtlich eines möglichen Transfers der Erfolgsfaktoren auf andere Destinationen wird angemerkt, dass der MR ein Best-Practice-Charakter innewohnt. Insofern könne man die Erfolgsfaktoren als Maßstab, Ziel oder Anspruch für andere Destination-Governance-Strukturen formulieren. Die Erkenntnisse können als Grundlage für Checklisten im Bereich des Monitorings fungieren. Dabei sind nach Einschätzung der Mitglieder der MR verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

Die MR ist eine Destination-Governance-Struktur, die seit vielen Jahren existiert. Das „Wachsen“ der Gruppe, also ihre Entwicklung, geschah aus der Gruppe heraus und wurde nicht von außen „aufgesetzt“. Entsprechend gilt zu beachten, dass man die Erfolgsfaktoren bei der Ausrichtung vergleichbarer Strukturen an der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ in ihrer Umsetzbarkeit differenziert betrachten muss. Manche Erfolgsfaktoren können ad-hoc eingefügt und umgesetzt werden. Als Beispiel hierfür wird die Verpflichtung eines externen neutralen Moderators genannt. Faktoren wie die Offenheit im Miteinander entwickeln sich jedoch erst im Prozess des Zusammenarbeitens der Gruppe und benötigen ggf. unterstützende Maßnahmen z.B. durch einen Coach. Darüber hinaus gibt es Faktoren, die stark von nicht oder nur bedingt beeinflussbaren Aspekten abhängig sind (z.B. Persönlichkeit der Teilnehmer).

Über die Validation durch die Mitglieder der MR hinaus ist anzumerken, dass die Faktoren von ihnen teilweise detaillierter aufgefasst wurden, als dies für einen externen Leser ersichtlich ist. Dies betrifft v.a. jene Faktoren, bei denen eine bestimmte Person eine Funktion bekleidet. Wird von Akteuren, dem Bürgermeister, von der neutralen Moderation oder von der wissenschaftlichen Begleitung durch die Moderation bzw. durch Studierende gesprochen, so assoziieren die Mitglieder den jeweiligen Faktor mit dem speziellen Hintergrund der personellen Gegebenheiten in Lübbenau.

Die Begründungen für die besondere Relevanz und die starken Wirkungen der jeweiligen TOP5-Faktoren sind dahingegen weitgehend losgelöst von spezifischen Personen, sodass ein begründeter Transfer der Erfolgsfaktoren auf andere Regionen hergestellt werden kann, ohne dass humane Ressourcen in jedem Fall identisch oder vergleichbar sein müssen.

7. Ausblick und Fazit

Die Forschungsfragen konnten auf Basis der selektierten Datengrundlage mit der methodischen Vorgehensweise beantwortet werden. **Die Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ ist erfolgreich, weil treibende Akteure in einem offenen und vertrauten Miteinander kontinuierlich praxisbezogene Projekte bearbeiten.** Besonders förderlich wirkt die neutrale Moderation als Prozessmotor und als Sicherstellungsfunktion für Gleichberechtigung. Der Marketingrunde kommt zu Gute, dass sie neben der wissenschaftlichen Moderation auf den „Add-On-Faktor“ der wissenschaftlichen Begleitung durch Studierende zurückgreifen kann. Marketingbezogene Aspekte wie Marketingziele und Customer Value sind eher Output als Input. Sie werden nicht vorgegeben sondern können erst durch andere Faktoren entstehen.

Die Teilnehmenden haben die Ergebnisse dieser Studie validiert und positiv bewertet. Einige waren zunächst von ihren eigenen Ergebnissen überrascht. Sie hätten bei direkter Befragung ohne Paarvergleiche subjektiv eine andere Bewertung gewählt, obwohl sie die Ergebnisse in ihrer endgültigen Form validieren können. Dies bestätigt die Sinnhaftigkeit der gewählten Methode. Besonders die Darstellung der Wechselwirkung stieß auf hohes Interesse. Es sei erfreulich, die Rezeptur des eigenen Erfolgs in wissenschaftlich fundierter Aufarbeitung zu sehen.

Hinsichtlich der Transferierbarkeit wurde angemerkt, dass die Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ eine langjährige Gruppe ist, die mit der Zeit an sich und ihren Aufgaben gewachsen ist. Faktoren wie die Offenheit im Miteinander seien keine ad-hoc implementierbaren Werkzeuge zur Erfolgsgenerierung sondern das Ergebnis eines Prozesses. Die Transferierbarkeit auf andere Destinationen ist insofern gegeben, als dass auf Basis der Schlüsselfaktoren, Systemtreiber, Frühwarnindikatoren und des „Add-On-Faktors“ eine Checkliste zur Evaluation und zum fortlaufenden Monitoring der Erfolgsmessung von vergleichbaren Governance-Strukturen konzipiert werden kann.

Über die praxisorientierte Verwendbarkeit hinaus leisten diese Ergebnisse einen Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung von Destination Governance. Die als Best-Practice-Beispiel geltende Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ wertet Aspekte als erfolgskritisch, die in der Literatur bisher unerwähnt geblieben sind. Der Schlüsselfaktor Offenheit im Miteinander mit daraus resultierender Vertrautheit, die Identifikation mit der Region als treibende Kraft sowie der modular hinzufügbare Add-On-Faktor Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende werden bisher nicht behandelt. Neben der reinen Faktorenerweiterung wird auf Basis der Analyse einer erfolgreichen Destination-Governance-Struktur auch eine Kategorisierung von Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung ihrer Wirkungsbeziehungen möglich.

8. Quellenverzeichnis

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2015): Future Construction. Visionen und Lösungen für eine integrierte Wertschöpfungskette im Bauwesen mit Fokussierung auf den digitalen Bauprozess. Fraunhofer IRB Verlag: Stuttgart.

Fuchs, O. (2013): Destination Governance als Element strategischer Tourismusentwicklung. In: Saretzki, A; Wöhler, K., Governance von Destinationen. Erich Schmidt Verlag: Berlin, S. 81-101.

Gausemeier, J. / Plass, C. (2014): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. 2. überarbeitete Auflage. Carl Hanser Verlag: München.

Herntrei, M. (2013): Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Springer Gabler: Wiesbaden.

Pollermann, K. (2013): Destination Governance als Element strategischer Tourismusentwicklung. In: Saretzki, A; Wöhler, K., Governance von Destinationen. Erich Schmidt Verlag: Berlin, S. 187-213.

Prüfer, P. / Stiegler, A. (2002): Die Durchführung standardisierter Interviews: Ein Leitfaden. URL: https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/Howto11ppas.pdf, zuletzt abgerufen am 02.10.2017.

Zimmermann, K. (2013): Destination Governance als Element strategischer Tourismusentwicklung. In: Saretzki, A; Wöhler, K., Governance von Destinationen. Erich Schmidt Verlag: Berlin, S. 139-153.

9. Anhang

Anhang 1: Auswertung des Interviewfragebogens zur Identifikation von Einflussbereichen/-faktoren (Teil 1: ungestützte Liste)

Nr.	Die Marketingrunde "Wir für Lübbenau ist erfolgreich wegen der/des...	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
1	Interdisziplinarität Akteure im Spreewald	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	Offenheit (intern)	84,62%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%
3	Identifikation mit Stadt/Spreewald	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
4	Risikobereitschaft	46,15%	46,15%	7,69%	0,00%	0,00%
5	Regelmäßigkeit	92,31%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%
6	Offenheit (extern)	84,62%	7,69%	0,00%	0,00%	7,69%
7	Neue Akteure	61,54%	30,77%	0,00%	0,00%	7,69%
8	Zielgerichtet	46,15%	38,46%	7,69%	0,00%	7,69%
9	Praxisbezug	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%
10	Wissenschaftliche Begleitung Studenten	76,92%	15,38%	7,69%	0,00%	0,00%
11	Wissenschaftliche Begleitung Moderation	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%
12	Neutrale Moderation	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
13	Engagement	53,85%	38,46%	0,00%	0,00%	7,69%
14	TOP of Spreewald	46,15%	46,15%	7,69%	0,00%	0,00%
15	Neue Produkte	53,85%	46,15%	0,00%	0,00%	0,00%
16	Innovationskraft	61,54%	38,46%	0,00%	0,00%	0,00%
17	Kontakte zu möglichen Mitmachern	53,85%	46,15%	0,00%	0,00%	0,00%
18	Empathie	53,85%	38,46%	0,00%	0,00%	7,69%
19	Produkteinführung	46,15%	46,15%	0,00%	0,00%	7,69%
20	Bereitschaft	69,23%	23,08%	7,69%	0,00%	0,00%
21	Planung und Umsetzung	61,54%	30,77%	0,00%	0,00%	7,69%
22	Gemeinwohlorientierung	61,54%	30,77%	0,00%	7,69%	0,00%
23	Lieferant Gute Zuverlässige Ideen	53,85%	38,46%	7,69%	0,00%	0,00%
24	unterschiedliche Kompetenzen in der Gruppe	53,85%	23,08%	0,00%	0,00%	23,08%

N=13

Anhang 2: Auswertung des Interviewfragebogens zu Identifikation von Einflussbereichen/-faktoren (Teil 2: gestützte Liste)

Nr.	Die Marketingrunde „Wir für Lübbenau ist erfolgreich wegen der/des...	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
1	interdisziplinären Zusammensetzung der Teilnehmer	92,31%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%
2	Gruppengröße der Marketingrunde	30,77%	53,85%	7,69%	0,00%	7,69%
3	Mitgliedschaft treibende Akteure in der Gruppe	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
4	Kontinuität und Engagement der teilnehmenden Akteure	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%
5	Regelmäßigkeit der Sitzungen	92,31%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%
6	Selbstverständnisses "Treibende Kraft" für die Region sein zu wollen	61,54%	30,77%	0,00%	0,00%	7,69%
7	gemeinsamen/partizipativen Entwicklung eines Leitbildes und von Grundsatzstrategien	53,85%	30,77%	7,69%	0,00%	7,69%
8	gemeinsamen Markenentwicklung TOP of Spree-wald	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	0,00%
9	Entwicklung des Viertelkonzeptes	23,08%	53,85%	15,38%	0,00%	7,69%
10	gemeinsame Festlegung der Marketingziele	76,92%	15,38%	7,69%	0,00%	0,00%
11	aktive Beteiligung des Bürgermeisters	84,62%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%
12	erfolgreichen Umsetzungsprozesse	53,85%	46,15%	0,00%	0,00%	0,00%
13	erfolgreichen Koordination mit parallelen Prozessen	23,08%	69,23%	7,69%	0,00%	0,00%
14	Orientierung an relevanten Problemen der Regionalentwicklung	46,15%	53,85%	0,00%	0,00%	0,00%
15	Realitätssinns	46,15%	53,85%	0,00%	0,00%	0,00%
16	Fähigkeit zur Reflexion und ständigen Verbesserung der Prozesse	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	0,00%
17	fachlichen Know-hows	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	0,00%
18	Einflussmöglichkeiten auf regionale Entscheidungen	38,46%	53,85%	0,00%	0,00%	7,69%
19	positiven Kooperationsklimas in der Gruppe	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	0,00%
20	Transparenz nach außen	15,38%	69,23%	15,38%	0,00%	0,00%
21	Innovations- und Lernbereitschaft der Gruppe	61,54%	30,77%	0,00%	0,00%	7,69%
22	Herausbildung einer gemeinsamen Identität (Viertelkonzept, Marke TOP of...)	53,85%	38,46%	0,00%	0,00%	7,69%
23	themenbezogenen Integration externer Akteure	38,46%	53,85%	7,69%	0,00%	0,00%
24	Bürgerbeteiligung (z.B. Stadtforum)	30,77%	46,15%	15,38%	0,00%	7,69%

25	Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen (Verstehen des touristischen Blicks, Symbole, Angebotsbündelung)	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%
26	gemeinsamen Schaffens eines Customer Value: Q-Stadt, Winterzauber	84,62%	7,69%	0,00%	0,00%	7,69%
27	positiven Feedbacks von außen	15,38%	61,54%	15,38%	7,69%	0,00%
28	des Moderators als Koordinator der Zusammenarbeit der Akteure	92,31%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
29	des Moderators als Koordinator des Lernens und der Wissensvermittlung	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%
30	der strategischen Partnerschaft mit der Hochschule Bremen (Learners' Company, Bachelorarbeiten)	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	0,00%
31	Implementierung der Learners'-Company-Ergebnisse gemeinsam mit den relevanten Akteuren der Region	61,54%	30,77%	7,69%	0,00%	0,00%
32	Implementierung von Hilfen zur Selbsthilfe für die regionalen Akteure	53,85%	30,77%	15,38%	0,00%	0,00%
33	finanziellen Ressourcen (Marketingbudget)	30,77%	61,54%	7,69%	0,00%	0,00%

N=13

Anhang 3: Kennzahlen der Erfolgsfaktoren

Kennzahlen der Erfolgsfaktoren	Relevanz- summe	Standard- abw. Rele- vanz- summe	Aktiv- summe	Passiv- summe	Dynamik- Index	Impuls-In- dex
Aktive Beteiligung des Bürgermeisters	1,69	1,12	25,77	29,46	759,20	0,87
Entwicklung von kooperativen Kern- kompetenzen	3,54	1,68	23,31	28,85	672,34	0,81
Gemeinsame Festlegung der Marke- tingziele	6,00	2,00	26,15	34,38	899,29	0,76
Gemeinsames Schaffen eines Custo- mer Value	4,38	1,96	25,15	30,46	766,22	0,83
Identifikation der TN mit Stadt Lüb- benau & Region Spreewald	7,62	3,04	28,15	24,00	675,69	1,17
Interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer	6,92	1,80	26,77	23,08	617,75	1,16
Kontinuität der Arbeit	7,38	1,73	28,69	27,38	785,73	1,05
Mitgliedschaft treibender Akteure in der MR	7,31	1,92	29,54	28,31	836,17	1,04
Neutrale Moderation	8,23	1,95	30,00	20,46	613,85	1,47
Offenheit (intern) der Akteure im Mitei- nander	8,23	1,65	29,38	27,23	800,17	1,08
Offenheit der Akteure in der Region gegenüber der MR	7,92	2,80	25,08	25,23	632,71	0,99
Praxisbezug der Projekte	10,15	2,52	28,77	31,38	902,91	0,92
Regelmäßigkeit der Sitzungen	7,38	2,85	25,31	22,23	562,61	1,14
Wissenschaftliche Begleitung durch Studierende	8,38	3,47	21,31	24,54	522,86	0,87
Wissenschaftliche Begleitung durch die Moderation	9,85	2,87	28,08	24,46	686,80	1,15

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie „Nischenlösungen“ im Landmanagement, beispielsweise im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren aber bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementherausforderung. Ziel des Projektes ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. Ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunktes "Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms „Forschung für Nachhaltige Entwicklung“ (FONA) gefördert.



Biosphärenreservat
Spreewald



Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin

Kontakt

bettina.koenig@agrar.hu-berlin.de

Stand

Mai 2019

Autoren

Felix Herle, Christian Hausy, Johanna Kilian

Bitte zitieren als/ please cite as: Herle, F., Hausy, C., Kilian, J.: Erfolgsfaktoren der Stadtmarketingrunde „Wir für Lübbenau“ als Grundlage für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement. In: König, B., Kuntosch, A., Richter, B.: Berichte aus der transdisziplinären Innovationsgruppe ginkoo (Gestaltung integrativer Innovationsprozesse: neue Koordinierungsformen für das nachhaltige Landmanagement) (kurz: ginkoo Berichte), IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI 10.18452/19716





ginkoo Projektberichte